

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**APLICAÇÃO DA TEORIA DE STAKEHOLDERS E IMPLEMENTAÇÃO DA
GESTÃO DE STAKEHOLDERS NO CONTEXTO EMPRESARIAL EM
PORTUGAL: COMO, PORQUÊ E COM QUE OBJETIVOS ACONTECE**

SOFIA ALEXANDRA NUNES CARTÓ

OUTUBRO – 2019

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**APLICAÇÃO DA TEORIA DE STAKEHOLDERS E IMPLEMENTAÇÃO DA
GESTÃO DE STAKEHOLDERS NO CONTEXTO EMPRESARIAL EM
PORTUGAL: COMO, PORQUÊ E COM QUE OBJETIVOS ACONTECE**

SOFIA ALEXANDRA NUNES CARTÓ

ORIENTAÇÃO:
PATRÍCIA TAVARES

OUTUBRO – 2019

Agradecimentos

À Professora Patrícia Tavares pela orientação durante este processo, que foi imprescindível para chegar a bom porto. Obrigada pela partilha de conhecimento, pelas conversas e sobretudo pela paciência e por toda a disponibilidade para ajudar a desfazer os nós que ciclicamente se fizeram na minha mente.

Aos entrevistados dos meus Casos de Estudo. Disponibilizaram tempo da sua apertada agenda para conversar comigo, por vezes durante mais tempo do que o da entrevista. Foi fundamental a partilha sobre como veem a Gestão de Stakeholders, mas sobretudo, a troca de ideias e experiências que foi possível.

À Mafalda Evangelista e à Ana Marreiros, que se disponibilizaram a apoiar a divulgação do estudo em curso entre os associados do BCSD, incentivando-os a participar.

À Mafalda Henriques e ao Pedro Pires: Obrigada por me empurrarem e por compactuarem com esta aventura ao mesmo tempo que geríamos uma empresa de sucesso e em crescimento. Por compreenderem as ausências e os momentos de necessário foco neste trabalho. E também por me incentivarem a continuar sempre que achei que ia desistir - mesmo quando era para me dedicar a 100% à empresa.

Sem dúvida, um obrigado também à equipa Loyal que durante meses me ouviu falar deste estudo, sempre com uma palavra de apoio.

Aos meus pais que, mesmo não percebendo muito bem o que é isto da Gestão de Stakeholders, sempre tiveram certeza de que este era o mais interessante trabalho de investigação jamais feito em Portugal. Sem o seu apoio incondicional não teria sido possível.

Ao Pedro, que passou os últimos dois anos a ouvir-me falar “da tese”, das aventuras e desventuras, das certezas e receios. Que me apoiou e apoia sempre e que me incentivou com palavras e atitudes cheias de sabedoria e carinho, mesmo nas alturas em que achei que não ia conseguir ultrapassar o caos. Obrigada pela paciência e pela tua presença constante.

Resumo

Apesar do termo “*Stakeholders*” e a sua tradução para português “Partes Interessadas” serem já reconhecidos por um grande número de gestores portugueses, a Teoria de Stakeholders, o que representa e o seu potencial como abordagem e ferramenta de gestão da empresa é ainda pouco conhecida. A aplicação desta teoria de forma sistemática nas empresas nacionais é discreta e pouco confirmada por investigação. Esta dissertação pretende alcançar uma maior compreensão relativamente à realidade da Gestão de Stakeholders em Portugal. Pretende perceber se e como a Teoria de Stakeholders é aplicada nas empresas em Portugal. E, em caso positivo, quer analisar com que motivações e razões as empresas aplicam esta abordagem e ferramenta de gestão, e com que objetivos e resultados os stakeholders são envolvidos.

O número limitado de trabalhos de investigação preocupados em verificar de forma empírica a aplicabilidade desta teoria, em compreender se e como é parte da realidade da gestão e em perceber de que forma a sua aplicação influencia os resultados da organização deixa em aberto um melhor conhecimento da realidade de aplicação da Teoria de Stakeholders. Este trabalho procurou, assim, fazer um estudo qualitativo relativo à realidade da aplicação da Gestão de Stakeholders em Portugal, para perceber a aplicação, perspetiva de aplicação, objetivos e formas de implementação desta teoria em contexto organizacional. Pretende ainda compreender as perceções dos gestores relativamente aos efeitos da aplicação da Teoria de Stakeholders no desempenho das empresas em Portugal. Utilizou-se uma estratégia de design de estudo de caso, com recurso a múltiplos métodos de recolha e análise de dados, nomeadamente entrevistas, informação documental interna das organizações e documentação pública das mesmas. Os resultados da elaboração dos dez casos de estudo evidenciaram que existe aplicação da Teoria de Stakeholders nas empresas em Portugal e que, embora esta aplicação aconteça no âmbito da estratégia de sustentabilidade da empresa e das obrigações legais e normativas a que está sujeita neste contexto, a Gestão de Stakeholders é, em última análise, utilizada e percebida pelos gestores como uma ferramenta fundamental para potenciar a competitividade da empresa na esfera nacional e, sobretudo, internacional, tendo, portanto, importantes efeitos no seu desempenho.

Palavras-chave: Stakeholders; Teoria de Stakeholders; Gestão de Stakeholders; Case-study

Abstract

Although a large number of Portuguese managers already recognize the word "Stakeholder", the Stakeholder Theory, what it represents and its potentiality as a strategic management approach and a tool in a company is still barely known. The systematic use of the Theory in Portuguese companies is discreet, and scarcely confirmed empirically. This dissertation intends to achieve a greater understanding regarding the reality of Stakeholder Management in Portugal. It intends to understand whether and how Stakeholder Management is used in companies in Portugal. And, if so, it intends to analyze with which motivations and reasons companies apply this management tool, and with which objectives and results the Stakeholders are involved.

The limited number of research studies focused on empirically verifying the applicability of the theory, in understanding how it is part of the reality of management, and in realizing how its application influences business performance means there is a knowledge gap regarding real world use of the Stakeholders Theory in Portugal. In view of this situation, this research uses a qualitative approach on the reality of the use of Stakeholder Management in Portugal, focusing in how it is used, with which perspective, its objectives and how it is implemented in the organization's context. It also intends to understand manager's perceptions, of the effects of Stakeholder Theory management on the performance of companies in Portugal. This study uses a multiple case-study design strategy with multiple data collection and analysis methods per case, including interviews, company internal information of each organization and public information. Results of ten case studies show that there is application of the Stakeholder Theory in companies in Portugal. Although this happens in the framework of the company's sustainability strategy, and legal and regulatory obligations to which it is subject in this context, Stakeholder Management is ultimately used and perceived by managers as a fundamental tool, to potentiate the competitiveness of the company in the national and, above all, international sphere, and therefore it has an important effect on its performance.

Keywords: Stakeholders; Stakeholder Management; Strategic Management; Case Study

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Resumo.....	ii
Índice De Figuras.....	vi
Índice De Tabelas	vi
1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. Contextualização e delimitação da problemática	7
1.2. Relevância Científica e Empresarial.....	8
1.3. Objetivo da Investigação.....	8
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	9
2.1. Teoria dos Stakeholders.....	9
2.1.1. Definição de Stakeholder	10
2.1.2. A essência da Teoria dos Stakeholders	11
2.2. Aplicação da Teoria dos Stakeholders na Gestão das Organizações.....	13
2.3. Modelos de Gestão de Stakeholders na Gestão das Empresas.....	14
3. DEFINIÇÃO DE PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS	16
3.1. Quadro de Referência e Modelo Conceptual	18
3.1.1. Modelo Conceptual.....	18
4. METODOLOGIA.....	19
4.1. Tipo de Estudo.....	19
4.2. Seleção da Amostra	20
4.3. Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados	21
4.4. Análise de Dados	22
5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	23
5.1. Caracterização da Amostra	23
5.2. Apresentação de Resultados.....	24
5.2.1. Implementação de Gestão de Stakeholders	24
5.2.2. Razão e Objetivos para a Gestão de Stakeholders	30

5.2.2.1. Razão	30
5.2.2.2. Objetivos	33
5.2.3. Metodologia de Gestão de Stakeholders	34
5.2.4. Benefícios percebidos da Gestão de Stakeholders.....	37
6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....	38
6.1. Discussão e Conclusões do Estudo.....	38
6.2. Contribuições para a Teoria e Implicações para a Gestão	41
6.3. Limitações e Sugestão de Investigação Futura	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
ANEXOS.....	49
Anexo A – Estrutura do Guião de Entrevista.....	49
Anexo B – Árvore de Codificação de Conteúdo.....	50
Anexo C – Lista de Documentação Secundária Analisada	51
Anexo D – Lista de Documentação Externa Analisada	52
Anexo E – Tabela de Apresentação de Resultados.	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I – Modelos de Gestão Estratégica de Stakeholders	15
Figura II - Modelo de Compromisso Intrínseco para com os Stakeholders.....	15
Figura III - Modelo Conceptual.....	19
Figura IV - Processo de Análise de Dados.....	22
Figura V - Exemplo de Matriz de Materialidade.....	Erro! Marcador não definido.

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Definições de Stakeholders e Tipologia de Relação Subjacente	11
Tabela II - Quadro de Referência	18
Tabela III - Características das Entrevistas	22
Tabela IV - Casos de Estudo	23
Tabela V - Identificação de entrevistados – Cargo e Departamento	24
Tabela VI - Definição de Stakeholders dos entrevistados e Tipo de Relação Identificada	24
Tabela VII - Grupos de Stakeholders Identificados.....	25
Tabela VIII - Departamento com Responsabilidade da Gestão de Stakeholders.....	26
Tabela IX - Focos da Gestão de Stakeholders.....	27
Tabela X - Normativos e Certificações.....	30
Tabela XI - Normativos e Referenciais Seguidos pelos Casos	32
Tabela XII - Objetivos da Gestão de Stakeholders.....	34
Tabela XIII – Benefícios da Gestão de Stakeholders	37
Tabela XIV - Estrutura do Guião de Entrevistas	49
Tabela XV - Codificação de Conteúdo	50
Tabela XVI - Documentação Secundária Analisada (Tipo e Data).....	51
Tabela XVII - Documentação Externa Analisada	52
Tabela XVIII - Tabela de Apresentação de Resultados	53

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização e delimitação da problemática

Esta dissertação tem como objetivo aferir e compreender a aplicabilidade da Teoria de Stakeholders e das práticas de Gestão de Stakeholders nas empresas em Portugal. Pretende perceber se e como a Teoria de Stakeholders e as práticas de Gestão de Stakeholders são abordadas nas empresas em Portugal. Em caso positivo, quer analisar com que motivações e razões as empresas aplicam esta abordagem e ferramenta de gestão, e com que objetivos e resultados os stakeholders são envolvidos.

Quando em 1984, R. Edward Freeman, apresentou pela primeira vez o modelo da empresa na perspetiva dos stakeholders em “Strategic Management: a Stakeholders Approach” deu início a um debate intenso na comunidade académica. Freeman apresentou na sua obra um modelo inovador da empresa, que defende uma abordagem estratégica da gestão tendo em conta todas as partes interessadas na empresa (os stakeholders) (Freeman, 2010). Nos anos seguintes a investigação sobre o tema desenvolveu-se de forma abrangente incidindo sobre todos os aspetos da teoria (Miles, 2017). Um dos trabalhos fundamentais é a análise de Donaldson e Preston (1995) sobre a essência da Teoria dos Stakeholders, em que os autores descreveram três perspetivas de análise: a perspetiva *descritiva*, de que a teoria descreve a organização; a perspetiva *instrumental*, que estabelece e estuda a relação entre a aplicação da teoria e os resultados da organização; e a perspetiva *normativa*, de que esta é uma teoria do comportamento das organizações face aos interesses legítimos dos stakeholders da empresa, e o seu valor intrínseco (Donaldson e Preston, 1995). Os autores concluíram que a Teoria dos Stakeholders, é, na sua essência, uma teoria de um *ethos* comportamental, da ética empresarial, ou seja, eminentemente normativa.

O trabalho de Donaldson e Preston (1995) teve um efeito limitador relativamente ao trabalho desenvolvido depois de 1995, dado que grande parte da discussão académica que se seguiu foi no sentido de analisar a Teoria dos Stakeholders como uma teoria *normativa* da empresa. Pouco foi feito para reanalisar a perspetiva instrumental e tentar validar a premissa de que a gestão dos interesses dos stakeholders tem impacto no desempenho da empresa (Berman *et al.*, 1999). Esse trabalho foi desenvolvido por Berman, Wicks, Kotha e Jones (1999) que procederam a uma análise empírica da aplicação da Teoria de Stakeholders, na Gestão de Stakeholders nas empresas norte-americanas. O seu objetivo foi verificar a precisão descritiva dos modelos conceptuais da aplicação da Gestão de Stakeholders: um modelo que designaram de Gestão Estratégica

de Stakeholders, segundo o qual a atenção do gestor nos stakeholders tem relação e impacto no desempenho da empresa; e um modelo designado de Compromisso Intrínseco para com os stakeholders, de que existe um compromisso moral das empresas de dar resposta aos interesses legítimos dos stakeholders, que molda a estratégia, e os resultados da empresa, (Berman *et al.*, 1999).

1.2. Relevância Científica e Empresarial

Muita da investigação desenvolvida no âmbito da Teoria dos Stakeholders é de natureza fundamentalmente conceptual, criando um distanciamento da realidade das empresas (Ackerman e Eden, 1998). Já em 1999 Berman *et al.*, (1999), salientavam o número limitado de trabalhos de investigação focados em testar de forma empírica a validade desta teoria, em compreender qual é a sua aplicação e em estabelecer a influência da Gestão de Stakeholders no desempenho empresarial (Berman *et al.*, 1999). Passados mais de 20 anos, este é um distanciamento que ainda se faz notar. Nessa perspetiva, esta dissertação, através de uma estratégia de múltiplos casos de estudo, pretende compreender se e como é aplicada a Teoria de Stakeholders e como, em consequência, é realizada a gestão de Stakeholders, na realidade empresarial portuguesa.

Apesar do termo “Stakeholders” e a sua tradução para português “Partes Interessadas” serem já reconhecidos por um grande número de gestores portugueses, a Teoria dos Stakeholders, o que representa e o seu potencial como abordagem e ferramenta de Gestão da empresa é ainda pouco disseminado. A aplicação da teoria de forma sistemática aparenta ser discreta, havendo espaço e pertinência para mais exploração empírica. Da mesma forma, verifica-se uma escassez de estudos que confirmem, ou não, a existência de benefícios da implementação destas metodologias na gestão. Face a esta situação, este trabalho de investigação procurou compreender a realidade da aplicação da Teoria de Stakeholders através das práticas de Gestão de Stakeholders em Portugal.

1.3. Objetivo da Investigação

Este trabalho procedeu a uma análise da pertinência e aplicação da Teoria de Stakeholders, através das práticas de Gestão de Stakeholders nas empresas em Portugal, especificamente, no que se refere à aplicação, perspetiva de aplicação, objetivos e formas de implementação nas empresas. Para tal adotou uma estratégia de múltiplos casos de estudo em dez empresas nacionais. Assim, assume como problema de investigação explorar se as empresas em Portugal utilizam a Teoria dos Stakeholders na definição da sua estratégia de gestão e praticam a Gestão de Stakeholders. Esta análise pretende, assim, compreender, não só se e como é utilizada a Gestão de Stakeholders nas empresas

nacionais, mas com que objetivos e razões os gestores das empresas em Portugal fazem Gestão de Stakeholders, e, por fim, se os gestores de empresas em Portugal veem a orientação para os stakeholders como tendo efeitos no desempenho da empresa

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta revisão de literatura começa por abordar a Teoria dos Stakeholders, focando os principais autores que contribuíram para o seu desenvolvimento, para se deter sobre os aspetos da teoria que são fundamentais para este estudo. Assim, debruça-se em dois grandes temas: (i) a Teoria dos Stakeholders, em que são vistos dois subtemas, ou seja (a) a definição do que é um stakeholder, da perspetiva de diferentes autores e (b) discussão da essência da Teoria dos Stakeholders com base nas diferentes abordagens existentes; e (ii) a aplicação da teoria à gestão, de forma a compreender de que forma os diferentes autores abordaram a teoria e como foi transposta para uma Teoria de Gestão das empresas.

2.1. Teoria dos Stakeholders

Em 1984, R. Edward Freeman apresentou pela primeira vez o modelo da empresa na perspetiva dos stakeholders em “Strategic Management: a Stakeholders Approach”. Freeman defendia que os anteriores modelos da empresa – o modelo da produção e o modelo de perspetiva da gestão – essencialmente focados nos fatores internos à empresa, deveriam ser substituídos por uma abordagem que tem em conta todas as partes interessadas (os stakeholders) na empresa, internas e externas (Freeman, 2010).

Desde este primeiro momento a Teoria dos Stakeholders gerou na comunidade académica um debate que duraria décadas (Donaldson e Preston, 1995; Mitchell *et al.*, 1997; Agle *et al.*, 1999; Jones e Wicks, 1999; Kaler, 2002; Freeman, 2004; Fassin 2008; Miles, 2017), tendo atualmente implicações em áreas de gestão tão distintas como a Gestão Estratégica, a Corporate Governance, a Ética Empresarial, a Gestão Industrial ou a Gestão de Projeto. Começando na definição do que é um Stakeholder, passando pela aplicabilidade da teoria no âmbito da gestão das empresas, e tendo em conta ainda a perspetiva através da qual é assumida a Gestão de Stakeholders, as “tensões da Teoria dos Stakeholders” como designaram Freeman, Phillips e Sisodia (2018) alimentaram milhares de páginas (Freeman *et al.*, 2018).

Do interesse e discussão da teoria resulta uma bibliografia robusta, mas ao mesmo tempo diversa, muitas vezes antagónica e mesmo contraditória (Donaldson e Preston, 1995; Agle *et al.*, 1999; Jones e Wicks, 1999; Laplume *et al.*, 2008; Miles, 2017). A profusão de análises é tal que Miles (2017) refere-se mesmo a esta teoria como uma

“amalgama de narrativas ecléticas, que emerge e é sujeita a diferentes interpretações e aplicações” em diferentes áreas de investigação (Miles, 2017, p.437).

2.1.1. Definição de Stakeholder

A diversidade de perspectivas começa, desde logo, na definição do que é, afinal, um stakeholder. A bibliografia desenvolvida ao longo dos últimos 30 anos é tão extensa que permitiu diversas sistematizações da literatura: de 27 definições descritas por Mitchell *et al.* em 1997, a 55 descritas por Friedman e Miles em 2006, e 104 analisadas por Laplume *et al.* em 2008. Em 2017, Miles analisou 885 definições (Miles, 2017).

Na sua obra primordial de 1984, Freeman define os stakeholders como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela obtenção dos objetivos da organização” (Freeman, 2010, p.46). É uma definição propositadamente aberta. Para Freeman, o termo “deve poder incluir um leque alargado de grupos e indivíduos, mesmo se na aplicação prática do conceito tivermos que estar prontos a ignorar alguns grupos, com pouco ou nenhum impacto nas organizações no momento” (Freeman, 2010, p. 52).

Esta definição de Freeman é, no entanto, vista por diversos autores como demasiado lata (Clarkson, 1995; Donaldson e Preston, 1995; Friedman e Miles, 2002; Jones, 1995; Jones e Wicks, 1999; Mitchell *et al.*, 1997). Os críticos referem a possibilidade de virtualmente todos os membros da sociedade serem potenciais stakeholders das organizações (Donaldson e Preston, 1995; Fassin, 2009; Mitchell *et al.*, 1997). Seguiram-se, por isso, definições mais específicas, que assumem a necessidade de priorizar stakeholders, e que o fazem com base na perceção do poder, dependência de recursos e risco dos stakeholders (Driscoll e Starik, 2004). Por exemplo, Clarkson, define stakeholders como “indivíduos ou grupos que têm, ou reivindicam, propriedade, direitos ou interesses na organização e nas suas atividades, passadas presentes e futuras. Estes direitos ou interesses resultam de transações com, ou ações da organização, e podem ser legais ou morais, individuais ou coletivos” (Clarkson, 1995, p. 106).

As definições dividem-se também na forma como apresentam o stakeholder, como dependente (Kaler, 2002) ou influenciador da organização, olhando para a dependência que tem da organização, e para a influência que exerce (Fassin, 2010). Autores há que referem a coexistência de ambas as perspetivas, sem implicação ou necessidade de impacto recíproco (Fassin, 2009; Mitchell *et al.*, 1997). A análise da literatura evidencia que a definição que é tida em conta está intimamente relacionada com a perspetiva que cada autor tem da relação entre stakeholder e organização, e do fundamento ético-normativo desta relação. Tem também uma implicação fundamental na forma como a

Teoria e a sua aplicação prática nas organizações, a Gestão de Stakeholders, é percebida, na linha das diferentes perspectivas de estudo, como descritas por Donaldson e Preston (1995): uma perspectiva instrumental de que a Gestão de Stakeholders tem influência no desempenho da organização; ou uma perspectiva normativa, de que as empresas têm dever moral/ético de ter em conta os interesses dos stakeholders (Donaldson e Preston, 1995).

As definições de stakeholder podem ter, assim, uma visão normativa, e ter em conta um leque alargado de atributos de relação e fatores determinantes, de forma a aumentar o potencial de inclusão de stakeholders a ter em conta; ou ser estrategicamente específicas com objetivos pragmáticos ou instrumentais (Miles, 2017). Na Tabela I são sistematizadas as principais definições de stakeholder. A tabela inclui indicação da tipologia de relação subjacente às definições apresentadas, determinada quer pela referência específica dos autores em causa, quer pela análise feita por outros autores.

Tabela I - Definições de Stakeholders e Tipologia de Relação Subjacente

Autor	Relação	Definição
Freeman, 1984	Influência e Dependência	“Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo sucesso da organização na obtenção dos seus objetivos.” (2.ª ed. 2010, p. 46)
Savage et al., 1991	Influência e Dependência	“Indivíduos, grupos ou outras organizações que têm interesse nas ações de uma organização e que têm a capacidade de as influenciar.” (p. 61)
Carroll, 1993	Dependência	“Indivíduos ou grupos com os quais a organização interage que têm uma participação ou um interesse na organização” (citado por Starik, 1994, p. 90).
Starik 1994	Influência e Dependência	“Indivíduos que são ou podem ser influenciados por, ou são, ou podem ser, influenciadores da organização.” (p. 90)
Donaldson e Preston, 1995	Dependência	“Indivíduos ou grupos de indivíduos que têm interesse legítimo na atividade da organização, que são afetados pelo seu desempenho.” (p. 67)
Clarkson, 1995	Dependência	“Indivíduos ou grupos de indivíduos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse na organização e nas suas atividades.” (p. 106)
Ackerman e Eden, 1998	Influência e Dependência	“Indivíduos ou grupos de indivíduos que têm interesse e poder sobre o sucesso ou falhanço futuros da organização e aqueles que, sem intenção deliberada, positiva ou negativa, podem afetar significativamente esse futuro.” (p. 231)
Kaler, 2002	Dependência	“Indivíduos ou grupos de indivíduos que dependem da organização e são afetados pelas suas ações.” (p. 97)
Jones e Wicks, 1999	Influência e Dependência	“Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo sucesso da organização na obtenção dos seus objetivos.” (cita Freeman, 2010, mas sublinha, citando Donaldson e Preston, 1995) “Os interesses de todos os stakeholders legítimos têm um valor intrínseco.” (p. 207)
Ojala et al., 2008	Influência e Dependência	“Grupos cujo valor não é mensurado pelos lucros, mas que afetam de forma variável ou são afetados pela organização.” (p. 752)
Fassin, 2009	Dependência	“Indivíduos ou grupos de indivíduos que mantêm um interesse numa organização.” (p. 116)
Mainardes et al., 2011	Influência e Dependência	“Indivíduos ou grupos de indivíduos que impactam ou podem ser impactados pelas políticas e operações da organização.” (p. 230)

2.1.2. A essência da Teoria dos Stakeholders

Alvo de acesa discussão é, também, a própria essência da teoria – como uma teoria *descritiva* da organização e do seu funcionamento; uma teoria *instrumental* da gestão estratégica ou uma teoria *normativa* do *ethos* empresarial, descritas pela primeira vez por

Donaldson e Preston (1995), e analisadas profusamente depois (Ackerman e Eden, 1998; Agle *et al.*, 1999; Cameron *et al.*, 2011; Clarkson, 1995; Donaldson e Preston, 1995; Jones e Wicks, 1999; Kaler, 2003; Mitchell *et al.*, 1997; Neville *et al.*, 2011).

Numa tentativa de sistematizar uma teoria então com dez anos, Donaldson e Preston (1995) levaram a cabo uma análise profunda, refletindo sobre a aplicabilidade da Teoria dos Stakeholders e necessidade para a gestão das organizações. O trabalho de Donaldson e Preston (1995) tenta apresentar solução para uma cisma que hoje ainda se mantém. Os autores procuraram classificar a Teoria dos Stakeholders, avançando com uma classificação em três tipologias – *descritiva*, *instrumental* e *normativa*. Assim, é *descritiva*, no sentido em que descreve o que é a organização, como um ecossistema de interesses com valor intrínseco; é *instrumental*, ao estabelecer e estudar um contexto de possível relação entre a prática da Gestão de Stakeholders e a obtenção dos resultados da organização; finalmente e sobretudo, afirmam, a teoria é na sua base *normativa*, descrevendo como as organizações se devem comportar, com cerne na ideia de que os stakeholders têm interesse legítimo em aspetos processuais e/ou substantivos da atividade da organização, e os interesses de todos os stakeholders têm valor intrínseco.

Se, na análise de vários autores, a perspetiva descritiva é, desde logo, desconsiderada por aparecer como demasiado simplista, a visão essencialmente normativa, é apelidada de ingénua (Friedman e Miles, 2002). No entanto, é esta visão do modelo dos stakeholders que mais parece ter ganho terreno, ao longo dos anos, sendo de notar uma viragem do estudo da Teoria dos Stakeholders para o âmbito da Ética Empresarial no próprio trabalho de Freeman (Freeman, 1994; Freeman 2004; Freeman, 2010, Laplume *et al.*, 2008). Se na sua obra seminal o autor afirma que “a abordagem dos stakeholders oferece indicações concretas e indiscutíveis relativamente ao que a organização deve representar (...) não é normativa no sentido que prescreve posições ou valor moral particulares às ações dos gestores” (Freeman, 2010, p. 210), o facto é que no trabalho posterior Freeman faz uma viragem assumida no caminho da Ética Empresarial, assumindo a Teoria de Stakeholders como intrinsecamente relacionada com esta ética.

Jones e Wicks (1999) referiram que nenhuma das duas perspetivas – normativa e instrumental – está completa sem a outra, sendo necessária uma teoria convergente dos stakeholders, que combine elementos de ambas. A teoria convergente é, no entanto, sublinham os autores, “explicitamente e assumidamente normativa” (Jones e Wicks, 1999, p. 206) sustentando que os gestores podem criar formas de gestão com resultados de negócio, mantendo um núcleo moral, focado nos interesses legítimos dos stakeholders.

A análise da bibliografia revista sugere, de resto, que o estudo da Teoria dos Stakeholders tomou uma direção mais focada neste núcleo normativo, no espectro da Ética Empresarial, e no estudo dos comportamentos da gestão face a stakeholders, em detrimento de uma perspectiva instrumental, focada na influência da aplicação da teoria no desempenho. Isto já é notado por Berman, Wicks, Kotha e Jones (1999), quando referem o limitado corpo de investigação dedicado a testar, empiricamente, a aplicabilidade da teoria e a sua influência na performance empresarial (Berman *et al.*, 1999). Este foco normativo da Teoria dos Stakeholders e a necessidade de visão pragmática são também salientados por Ackerman e Eden (1998) que referiram uma distanciação entre o trabalho académico, no âmbito da teoria, e a sua aplicação prática, no âmbito da gestão empresarial, (Ackerman e Eden, 1998). Especificamente, “no mundo académico a atenção focou-se em desenvolver a Teoria dos Stakeholders como uma teoria da empresa (...) no mundo real a atenção focou-se na importância de envolver os stakeholders no desenvolvimento da estratégia” (Ackerman e Eden, 1998, p. 231).

2.2. Aplicação da Teoria dos Stakeholders na Gestão das Organizações

O conceito da importância desta ferramenta para o desenvolvimento das estratégias das organizações volta a ser desenvolvido por Ackerman e Eden (1998), depois da obra de Freeman. Os autores, mais focados em Gestão de Empresas, salientam que “no desenvolvimento de uma estratégia de sucesso é fundamental considerar aqueles que, sem ações deliberadas para apoiar ou sabotar, podem afetar significativamente o futuro da organização” (Ackerman e Eden, 1998, p. 231). Aqui estão aqueles que têm o “poder para afetar o que acontece” e “os que têm interesse na situação” (Ackerman e Eden, 1998, p.231). A aplicação da perspectiva instrumental da teoria dos stakeholders aparece, aqui, na sua dimensão mais pura, resultando numa visão em que a identificação e classificação dos stakeholders é uma ferramenta de gestão, mas também uma ferramenta de apoio à tomada de decisão no desenvolvimento estratégico (Ackerman e Eden, 1998).

A aplicação instrumental da Teoria dos Stakeholders com vista à melhoria do desempenho da organização foi recentemente retomada por Freeman, Phillips e Sisodia (2018), num regresso à Teoria tal como o autor a expressava em 1984, como ferramenta de gestão estratégica (Freeman *et al.*, 2018). Procurando dirimir o que designam como “tensões” sobre a Teoria dos Stakeholders, os autores apresentam a Teoria dos Stakeholders da Criação e Troca de Valor (Freeman *et al.*, 2018). Adiantam que todas as empresas são, na sua essência, sistemas interconectados numa rede de sistemas, e resumizam a teoria adiantando que, neste contexto, cada stakeholder é, ao mesmo tempo,

um meio e um fim e cada um, ao mesmo tempo, contribui e beneficia do sucesso do coletivo. Os autores adiantam que as interações entre stakeholders resultam, assim, num processo de criação e troca de valor, nomeadamente económico (Freeman *et al.*, 2018).

2.3. Modelos de Gestão de Stakeholders na Gestão das Empresas

A investigação desenvolvida não se centrou na defesa da perspetiva instrumental da Teoria dos Stakeholders, e na validação da premissa desta abordagem – de que “a atenção sistemática da gestão aos interesses dos stakeholders é crítica para o sucesso da empresa” (Berman *et al.*, 1999, p. 488).

Mais do que isso, o desenvolvimento e verificação de modelos descritivos da Gestão de Stakeholders e preditivos do seu impacto no desempenho financeiro são escassos. O trabalho seminal de Donaldson e Preston (1995) acabaria por enquadrar a grande maioria do trabalho desenvolvido depois de 1995: Depois da sua conclusão de que a Teoria dos Stakeholders é eminentemente normativa (Donaldson e Preston, 1995), grande parte da discussão que se seguiu foi no mesmo sentido e pouco foi desenvolvido na área dos resultados da aplicação da Teoria na Empresa (Berman *et al.*, 1999). Foi com esta premissa em mente que Berman *et al.* (1999) decidiram desenvolver uma análise empírica da aplicação da Gestão de Stakeholders na gestão das empresas. Os autores procuraram verificar a precisão descritiva de dois modelos conceptuais da aplicação da Gestão de Stakeholders na gestão da empresa e dos seus resultados: (i) o modelo de Gestão Estratégica de Stakeholders, em que o interesse e atenção do gestor nos stakeholders está diretamente ligado ao seu potencial e interesse específico para melhorar o desempenho da empresa, e essa gestão é incluída na estratégia da empresa, com uma perspetiva eminentemente instrumental e (ii) um modelo de Compromisso Intrínseco para com os stakeholders, segundo o qual as organizações têm um compromisso normativo (moral) em dar resposta aos interesses dos stakeholders e esse compromisso forma a estratégia da empresa, eminentemente normativo (Berman *et al.*, 1999).

Para Berman *et al.* (1999), a definição de stakeholder de Freeman sugere uma relação bilateral entre empresa e stakeholders. Se os stakeholders podem afetar os objetivos da empresa, as decisões da empresa e o seu desempenho podem ser afetadas pelas atividades dos stakeholders – o que abre a possibilidade a uma postura instrumental da empresa para com os stakeholders com o objetivo de maximizar o desempenho – seguindo o modelo de gestão estratégica de stakeholders. No polo oposto, se os stakeholders podem ser afetados pela obtenção dos objetivos da empresa, as decisões da empresa afetam o bem-estar dos stakeholders, o que sugere a possibilidade de uma

obrigação normativa – moral – da empresa para com os stakeholders – seguindo o modelo de compromisso intrínseco para com os stakeholders (Berman *et al.*, 1999).

No modelo de gestão estratégica de stakeholders, o stakeholder e a relação com os stakeholders são um meio para um fim – que é o desempenho financeiro da empresa. São parte da estratégia, mas não o seu eixo central. Taticamente, uma vez estabelecidos, são mantidos os tipos de relações que produzem os melhores resultados prospectivos para a empresa – sendo, portanto, descontinuados, aqueles que revelam ser menos produtivos. Os autores identificam duas hipóteses de aplicação: (i) modelo de efeito direto, em que as variáveis de estratégia e de relação com stakeholders paralelamente têm um efeito direto e separado no desempenho da empresa (Figura Ia); (ii) modelo de moderação, em que as variáveis de estratégia têm um efeito direto no desempenho da empresa que é moderado pelas variáveis de relação com os stakeholders (Figura Ib).

Figura I – Modelos de Gestão Estratégica de Stakeholders

Figura Ia – Modelo de Efeito Direto

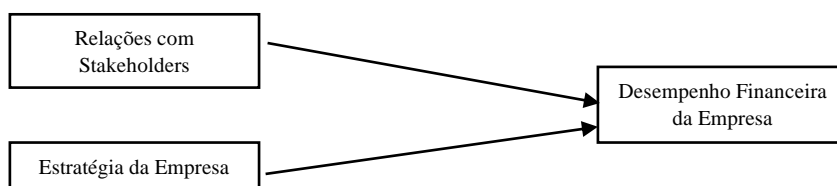
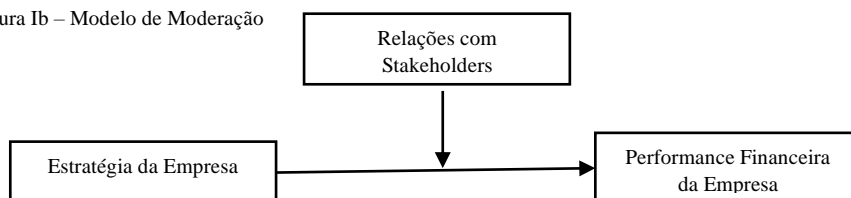


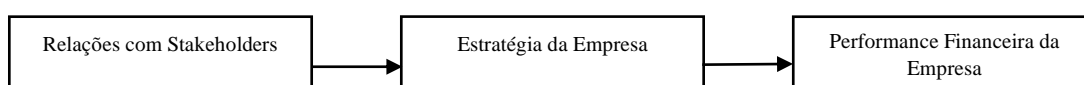
Figura Ib – Modelo de Moderação



De acordo com Berman *et al.*, 1999

No modelo de compromisso intrínseco para com os stakeholders (Figura II), a empresa tem e assume compromissos morais fundamentais, que guiam a forma como faz negócio e a sua tomada de decisão, e desenha a sua estratégia à volta destas obrigações morais para com os stakeholders. Este tem sido o caminho seguido pela grande maioria dos trabalhos na Teoria dos Stakeholders. Donaldson e Preston (1995) lançaram a ideia

Figura II - Modelo de Compromisso Intrínseco para com os Stakeholders



De acordo com Berman *et al.*, 1999

de valor intrínseco dos interesses dos Stakeholders que têm base em princípios morais fundamentais e, portanto, não podem ser ignorados (Donaldson & Preston, 1995). Uma ideia seguida por Jones (1995) para quem os benefícios instrumentais da Gestão de Stakeholders apenas derivam do compromisso genuíno para com princípios éticos (Jones, 1995). Na perspetiva do modelo de compromisso intrínseco para com os stakeholders, o compromisso da equipa de gestão para com os interesses dos stakeholders é o que conduz a decisão estratégica o que, por sua vez, tem impacto no desempenho financeiro.

Berman *et al.* (1999) analisaram empiricamente a atuação e desempenho financeiro das 100 principais empresas do Índice Forbes 500 para verificar a aplicação destes dois modelos conceptuais, tendo confirmado a aplicação do modelo de gestão estratégica de stakeholders na gestão das empresas, mas não a aplicação do modelo de compromisso intrínseco para com os stakeholders (Berman *et al.*, 1999).

Também Raise e Goedegebuure (2009) aplicaram os modelos de Berman *et al.* (1999) no seu estudo, em que verificaram a aplicação da orientação para os stakeholders na gestão das organizações e a sua relação com o desempenho financeiro de empresas indonésias. Os resultados do estudo concorreram com os de Berman *et al.* (1999), e revelaram que os gestores das empresas analisadas tinham orientação para os stakeholders, tendo em conta o impacto desta orientação num desempenho financeiro positivo e não devido a qualquer compromisso ético para com os stakeholders – segundo o modelo de gestão estratégica de stakeholders (Raise e Goedegebuure, 2009).

A aplicação do estudo de Berman *et al.* (1999) noutros trabalhos não foi testemunhada pela bibliografia consultada. Deteta-se também um défice importante no desenvolvimento e aplicação de outros modelos conceptuais ou mesmo de modelos resultantes da análise empírica da realidade das empresas.

3. DEFINIÇÃO DE PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS

Face à revisão de literatura efetuada, aparece como clara a dispersão de perspetivas de aplicação da Teoria dos Stakeholders. Por outro lado, e nomeadamente em Portugal, está pouco estudada a forma como a Teoria dos Stakeholders é aplicada.

Assim, propõem-se como perguntas de investigação:

PI1. “As empresas em Portugal utilizam a Teoria dos Stakeholders na definição da sua estratégia de Gestão?”

PI2. “A Gestão de Stakeholders é praticada pelas empresas em Portugal? E como?”

Com estas questões, são objetivos desta análise compreender:

O1. Se e como é utilizada a Gestão de Stakeholders nas empresas nacionais;

O2. Com que objetivos os gestores das empresas em Portugal fazem Gestão de Stakeholders;

O2.1 Quais as razões que levam os gestores de empresas em Portugal a fazer Gestão de Stakeholders;

O3. Se a orientação para os stakeholders é percebida pelos gestores de empresas em Portugal como tendo efeitos no desempenho da empresa.

De forma a conseguir responder às questões de investigação colocadas e compreender de que forma a gestão de stakeholders tem aplicação prática na gestão das empresas em Portugal, foram formuladas quatro proposições que serão validadas (ou não) no âmbito deste estudo:

P1. Os gestores das empresas em Portugal aplicam os princípios da Teoria de Stakeholders como ferramenta estratégica de gestão.

P2. Os gestores das empresas em Portugal aplicam a Teoria de Stakeholders, porque os stakeholders têm interesses legítimos nos objetivos de desempenho da empresa, que devem ser tomados em linha de conta na definição estratégica da empresa. Seguem, assim, uma perspetiva normativa (Donaldson e Preston, 1995) e um modelo de compromisso intrínseco (Berman *et al.*, 1999) na aplicação da teoria de stakeholders como ferramenta estratégica de gestão.

P3. Os gestores das empresas em Portugal aplicam a Teoria de Stakeholders porque a prática da Gestão de Stakeholders tem impacto positivo percebido pelos gestores no desempenho da empresa. Seguem, assim, uma perspetiva instrumental (Donaldson e Preston, 1995) e optam por um modelo de gestão estratégica de stakeholders em que a Gestão de Stakeholders tem um efeito direto no desempenho da organização (Berman *et al.*, 1999), ou que, por outro lado, modera a relação entre a estratégia da empresa e o seu desempenho (Berman *et al.*, 1999).

P4. Os gestores das empresas em Portugal aplicam a Teoria de Stakeholders porque empresa e stakeholders têm interesses partilhados, e interconectam-se numa rede de benefícios mútuos. Seguem, assim, uma perspetiva instrumental de criação de valor mútuo (Freeman *et al.*, 2018).

Pretende-se compreender em qual das perspetivas da teoria tal como enunciadas por Donaldson e Preston (1995) esta realidade se enquadra – normativa ou instrumental (Donaldson e Preston, 1995). Em seguida, na esteira do que fizeram Berman *et al.* (1999), pretende-se compreender de que forma se enquadram nos modelos conceptuais

desenhados por estes autores de Gestão de Stakeholders na gestão da empresa, ou seja, os modelos de gestão estratégica de stakeholders de efeito direto (figura 1a) e de moderação (figura 1b) e o modelo de compromisso intrínseco para com os stakeholders (figura 2).

3.1. Quadro de Referência e Modelo Conceptual

Pretendendo dar resposta às questões de investigação, segue-se na Tabela II a sistematização dos conceitos tidos em conta, no âmbito da problematização e da análise que de seguida será levada a cabo.

Tabela II - Quadro de Referência

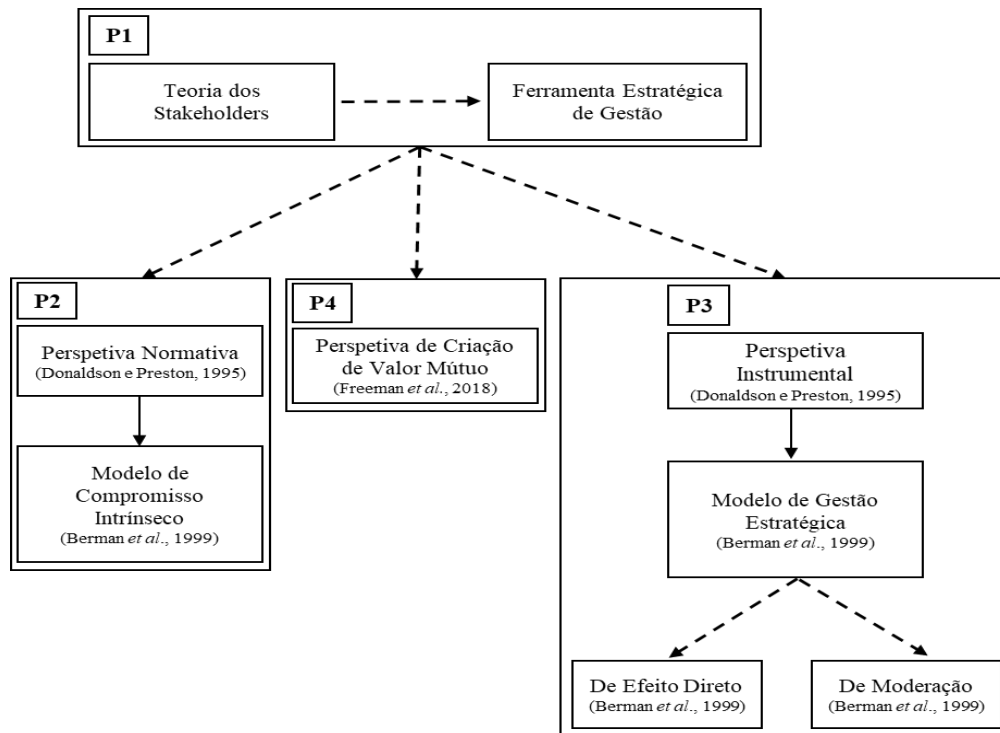
Conceito	Definição
Stakeholder	Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo sucesso da organização na obtenção dos seus objetivos. (Freeman, 2010)
Gestão de Stakeholders	Conjunto de transações e interações entre a empresa e os seus gestores e conjunto dos Stakeholders da empresa. (Freeman, 2010)
Perspetiva Normativa da Teoria dos Stakeholders	Perspetiva de que os stakeholders têm interesse legítimo na atividade da organização e os interesses de todos os stakeholders têm valor intrínseco devendo ser tidos em conta. (Donaldson e Preston, 1995)
Perspetiva Instrumental da Teoria dos Stakeholders	Perspetiva de que existe relação entre o desenvolvimento de gestão stakeholders e o sucesso na obtenção dos objetivos das organizações. (Donaldson e Preston, 1995)
Modelo de Compromisso Intrínseco para com Stakeholders	Modelo de Gestão que segue uma perspetiva normativa da Gestão de Stakeholders, em que os interesses dos stakeholders têm valor intrínseco, entram na tomada de decisão da empresa, antes das considerações estratégicas de gestão, formando o fundamento moral para o desenho da estratégia. (Berman <i>et al.</i> , 1999)
Modelo de Gestão Estratégica de Stakeholders	Modelo de gestão que segue a perspetiva Instrumental da Teoria dos Stakeholders, segundo o qual os interesses dos stakeholders são tomados em conta se e quando têm valor estratégico para a empresa, e para o seu desempenho. (Berman <i>et al.</i> , 1999)
Modelo de Gestão de Stakeholders para Criação de Valor	As organizações são sistemas interconectados e inter-relacionados. Organizações e stakeholders têm interesses partilhados, e cada stakeholder contribui e beneficia do sucesso da organização. (Freeman <i>et al.</i> , 2018)

3.1.1. Modelo Conceptual

Este trabalho pretende compreender se a Teoria dos Stakeholders é aplicada como ferramenta estratégica de gestão nas empresas em Portugal (Proposição 1). Em caso positivo procura identificar se os gestores das empresas em Portugal aplicam a Teoria de Stakeholders porque (i) os stakeholders têm interesses legítimos nos objetivos de desempenho da empresa, segundo a perspetiva normativa (Donaldson e Preston, 1995) e um modelo de compromisso intrínseco (Berman *et al.*, 1999) na aplicação da teoria de stakeholders como ferramenta estratégica de gestão (Proposição 2); (ii) a prática da gestão de stakeholders tem impacto positivo percebido no desempenho da empresa, seguindo a perspetiva instrumental (Donaldson e Preston, 1995), no modelo de gestão estratégica de stakeholders com efeito direto no desempenho da organização (Berman *et al.*, 1999), ou que, por outro lado, de moderação da relação entre a estratégia da empresa e o seu desempenho (Berman *et al.*, 1999) (Proposição 3); ou (iii) empresa e stakeholders têm interesses partilhados, e trabalham numa perspetiva instrumental de criação de valor

mútuo (Freeman, 2018) (Proposição 4). A Figura III representa o modelo conceptual que expressa a relação entre as proposições enunciadas.

Figura III - Modelo Conceptual



4. METODOLOGIA

4.1. Tipo de Estudo

Tendo em conta as questões e os objetivos da investigação, foi assumida na investigação uma abordagem abdutiva: face a um fenómeno (de gestão) [a aplicação da Teoria dos Stakeholders nas empresas em Portugal] a recolha de dados permitirá explorar o fenómeno, identificar e compreender padrões, de forma a robustecer ou modificar uma teoria pré-existente [a aplicação dos modelos conceptuais de Gestão de Stakeholders na Gestão das Empresas de Berman *et al.* (1999)] ou introduzir a possibilidade de uma outra teoria [através da deteção de uma realidade alternativa aos modelos sugeridos] (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

Este é, assim, um estudo eminentemente exploratório, em que se procura “melhor compreender uma realidade e obter informação sobre esta realidade” (Saunders, *et al.*, 2012, p. 171), de forma a clarificar o conhecimento que hoje temos da realidade da Gestão de Stakeholders nas empresas em Portugal. No entanto, para o fazer, procurou obter um “perfil preciso de acontecimentos, pessoas ou situações” (Saunders *et al.*, 2012, p. 171) focado na atuação de empresas, no que se refere à sua orientação para com os

stakeholders. Procurou-se obter uma “visão clara do fenómeno” (Saunders *et al.*, 2012, p. 171), pelo que podemos afirmar que este é um estudo de carácter descritivo-exploratório.

De forma a responder às perguntas de investigação foi desenhado um estudo qualitativo, que procurou “compreender os significados subjetivos e socialmente construídos” (Saunders *et al.*, 2012, p. 163) da aplicação da Gestão de Stakeholders nas empresas em Portugal. Tendo em conta as questões de investigação, a estratégia de investigação escolhida foi a de estudos de caso, definida por Robert Yin (2003) como uma estratégia que “explora um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2003, p. 13). Procurou-se, assim, responder ao “porquê?” e ao “como?” do fenómeno, (Yin, 2003, p. 7) neste caso, da orientação para os stakeholders e a forma como se expressa, e com que resultados, num número de 10 empresas em Portugal. Desta forma, procedeu-se a uma análise entre múltiplos casos de estudo [empresas a operar em Portugal], numa lógica de replicação: “Numa lógica análoga à seguida em múltiplas experiências científicas” (Yin, 2003, p. 47) algumas das replicações podem “duplicar exatamente as mesmas condições” (Yin, 2003, p. 47) enquanto em outras “são alteradas uma ou duas das condições experimentais para verificas eu são obtidos os mesmos resultados” (Yin, 2003, p. 47). Assim, “cada um dos casos são escolhidos criteriosamente de forma a (a) prever resultados semelhantes (replicação literal) ou (b) prever resultados contrastantes por razões previsíveis (replicação teórica)” (Yin, 2003, p. 47).

4.2. Seleção da Amostra

Tendo sido adotada como estratégia de investigação o estudo de casos múltiplos, a amostra deste estudo é assumidamente não probabilística. A escolha dos casos a analisar foi feita de forma intencional, ou seja, os casos foram escolhidos porque se consideraram pertinentes para o tema em estudo. Foram, assim, selecionadas empresas que fazem parte do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (Business Council for Sustainable Development - BCSD), associação que representa em Portugal empresas comprometidas com a transição para a sustentabilidade. A escolha deste universo específico prendeu-se com dois fatores, nomeadamente o facto do BCSD agregar mais de 90 empresas de referência em Portugal, de diferentes dimensões e indústrias, que, são, também, organizações com um foco comum na Sustentabilidade, e partilham uma visão de gestão que já tem familiaridade, de alguma forma, com o conceito de stakeholder. Desta forma, esta é uma amostra não probabilística intencional e homogénea, no que se foca num subgrupo particular de organizações que partilham características semelhantes

(Saunders *et al.*, 2012). O facto de existirem estas similaridades entre os casos em estudo permite uma maior profundidade de análise, explorando as diferenças existentes (Saunders *et al.*, 2012). De forma a verificar a teoria e contrastar os resultados (Yin, 2003) optou-se por analisar também casos de organizações não associadas do BCSD, escolhidas numa amostra de conveniência.

4.3. Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados

Tendo recaído a escolha de estratégia de investigação em casos de estudo, em que existem “muitas mais variáveis de interesse do que dados” (Yin, 2003, p. 13), foi preciso procurar “múltiplas fontes de evidência, sendo necessário fazer convergir os dados” (Yin, 2003, p. 14). Este é, assim, um estudo multimétodo qualitativo, em que se procurou fazer a triangulação da informação, com objetivo de corroborar os dados recolhidos e verificar a precisão das conclusões de cada caso em estudo e da análise comparativa dos estudos de caso, através da utilização de diferentes métodos de recolha de dados (Yin, 2003). Para cada caso de estudo foi (i) feita uma entrevista individual com um representante da empresa, o que se considerou insuficiente e por isso se decidiu complementar a análise de caso com recurso a (ii) dados provenientes de documentação secundária de acesso público como sejam Relatórios e Contas, Relatórios Integrados ou Relatórios de Sustentabilidade e Políticas e Procedimentos Internas mas também (iii) materiais de comunicação como folhetos, o website institucional, artigos em jornais e revistas ou as interações no universo digital, nomeadamente redes sociais. Além da informação recolhida sobre cada empresa foi também analisada documentação externa, como normativos, orientações e legislação aplicáveis.

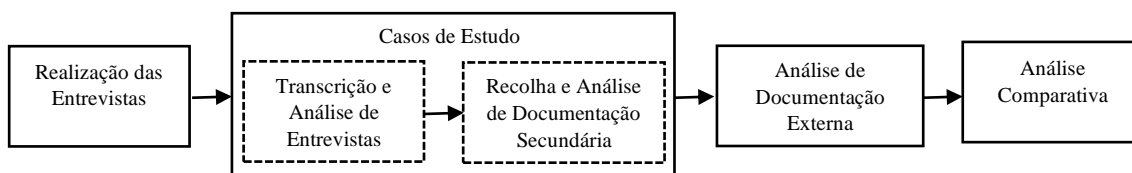
As entrevistas desenvolvidas foram semiestruturadas, o que, por não exigir um guião estandardizado para todas as entrevistas (Saunders *et al.*, 2012), permitiu focar, sempre que necessário, aspetos específicos da temática na visão da empresa. Como resultado desta opção metodológica foi, assim, possível compreender de forma mais aprofundada a atuação das empresas, na sua orientação para com os stakeholders e, sobretudo, as motivações para a sua atuação e perspetiva pela qual vêm a Gestão de Stakeholders. As entrevistas foram a primeira fonte de informação sobre cada caso de estudo de orientação para Stakeholders das empresas analisadas.

Neste sentido, o guião de entrevista semiestruturado foi construído partindo das perguntas de investigação (objetivos gerais da entrevista) e dos objetivos de investigação (objetivos específicos de cada secção da entrevista) como se pode ver no Anexo A.

4.4. Análise de Dados

O processo de análise de dados foi o de uma análise temática teoricamente orientada, que se desenrolou em quatro passos consecutivos e complementares (conforme pode ser observado na Figura IV), com apoio do programa informático NVIVO 12 Pro.

Figura IV - Processo de Análise de Dados



Optou-se por uma codificação teoricamente orientada, criada tendo em consideração a estrutura do guião (que abordava os construtos e relações estabelecidas nas proposições que suportam este estudo), permitindo avaliar de forma sistematizada a orientação para a gestão de stakeholders em cada caso e, por outro lado, analisar comparativamente tópicos específicos como a perspetiva da Gestão de Stakeholders em causa, ou razões e objetivos da orientação para com os stakeholder (ver árvore de codificação, Anexo B). Para cada caso foram considerados como elementos de análise as entrevistas individuais e a documentação secundária específica dos casos, sendo depois analisada documentação externa pertinente. Todos os documentos foram sujeitos a codificação.

As entrevistas realizadas tiveram uma duração média de 45 minutos, tendo decorrido entre julho de 2018 e janeiro de 2019, conforme a Tabela III.

Em cada entrevista procedeu-se à gravação áudio da conversa, que foi posteriormente transcrita na íntegra para codificação e análise temática. Como método de verificação da fiabilidade da análise, cada entrevista foi analisada e codificada em três momentos: (i)

Tabela III - Características das Entrevistas

Entrevista	Data	Duração	Transcrição
1	2018/09/04	00:41:35	12 páginas
2	2018/08/08	00:37:58	9 páginas
3	2018/09/28	00:30:34	4 páginas
4	2018/09/03	01:17:36	13 páginas
5	2018/10/23	00:39:20	10 páginas
6	2018/08/09	00:50:39	14 páginas
7	2018/08/29	01:03:56	16 páginas
8	2018/08/31	00:37:18	10 páginas
9	2019/01/23	00:40:41	10 páginas
10	2018/07/23	01:32:09	16 páginas
Total		08:31:46	114 páginas

uma análise preliminar na sequência imediata da transcrição, em que foram identificados os principais temas e informação pertinente adstritos; (ii) categorização e codificação inicial; (iii) uma segunda codificação no âmbito da análise comparativa dos casos.

A transcrição e análise de cada entrevista foi seguida de análise da informação documental secundária para cada caso de estudo – Relatórios, Políticas e Procedimentos Internos, análise mediática e digital. Daqui foi possível retirar informação adicional relativamente àquela partilhada pelos entrevistados, confirmar dados que da entrevista inicial resultaram pouco claros e corroborar de forma consistente a informação adquirida nas entrevistas. Para cada caso procurou-se analisar de forma aprofundada toda a documentação de acesso público, em que pudesse constar informação relativa à Gestão de Stakeholders, disponível nos Relatórios Integrados de Gestão, quando existentes, nos Relatórios e Contas, Relatórios de Sustentabilidade, Políticas da Empresa, Códigos de Ética e de Conduta. Foi ainda feita pesquisa relativamente a informação presente nos media e à presença digital das empresas, website e redes sociais. A lista completa da documentação secundária consultada pode ser verificada no Anexo C. De forma semelhante ao procedimento levado a cabo para a análise temática das entrevistas, esta documentação foi codificada duas vezes: (i) uma codificação inicial numa primeira análise; (ii) uma segunda codificação, no âmbito da análise comparativa dos casos.

Por fim, e tendo em conta que resultou claro das entrevistas levadas a cabo que existiam normativos internacionais, certificações e mesmo legislação que influenciava de forma premente a orientação das empresas em Portugal para os stakeholders, todos estes normativos, orientações e documentação congénere foram recolhidos e analisados (lista completa no Anexo D). Esta análise foi sem dúvida fundamental para compreender o “Porquê?” e “Como?” da implementação da Teoria dos Stakeholders nas empresas em Portugal, na forma, perspetiva e modelos de aplicação. A utilidade da análise documental destas fontes externas foi sobretudo evidente na análise comparativa dos casos em estudo.

5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

5.1. Caracterização da Amostra

Este estudo incide sobre dez casos de estudo, identificados e escolhidos entre algumas das principais empresas a atuar em Portugal. Todas, com exceção de uma, são empresas nacionais. Na Tabela IV é possível identificar os dez casos de estudo, através de nome da empresa, sector de atividade, natureza jurídica e localização da operação.

Tabela IV - Casos de Estudo

Empresa	Sector de Atividade	Natureza Jurídica	Localização
Bondalti	Indústria Química	Sociedade Por Quotas	Nacional
Cofidis Portugal	Serviços Financeiros	Delegação Nacional de Sociedade Por Quotas	Multinacional Francesa
Corticeira Amorim SGPS, SA	Indústria Corticeira	Sociedade com Capital Acionista de Subscrição Pública	Multinacional Portuguesa

Empresa	Setor de Atividade	Natureza Jurídica	Localização
EDP (Grupo)	Utilities	Sociedade com Capital Acionista de Subscrição Pública	Multinacional Portuguesa
Hovione	Indústria Farmacêutica	Sociedade Por Quotas de Natureza Familiar	Multinacional Portuguesa
LIPOR	Serviços de Gestão Resíduos Urbanos	Empresa Pública	Regional
The Navigator Company	Indústria do Papel	Sociedade com Capital Acionista de Subscrição Pública	Multinacional Portuguesa
NOS	Serviços de Telecomunicações	Sociedade com Capital Acionista de Subscrição Pública	Nacional
SIMAS	Serviços de Gestão de Água	Empresa Pública	Regional
Sumol+Compal	Indústria Agroalimentar	Sociedade Por Quotas	Multinacional Portuguesa

Importa também referir que foram entrevistadas as pessoas que nas empresas têm contato habitual com o tema em estudo, como pode ser verificado na Tabela V.

Tabela V - Identificação de entrevistados – Cargo e Departamento

Empresa	Cargo	Departamento
Bondalti	Técnica Superior	Área de Inovação e Sustentabilidade, Departamento de Planeamento Inovação e Sustentabilidade
Cofidis Portugal	Diretor	Direção de Organização – Eficiência, Inovação e Melhoria Contínua
Corticeira Amorim SGPS, SA	Membro da Equipa*	Direção de Sustentabilidade
EDP (Grupo)	Diretor Adjunto	Direção de Sustentabilidade
Hovione	Diretor	Direção de Sustentabilidade
LIPOR	Técnica Superior	Departamento de Comunicação, Educação e Marketing
The Navigator Company	Manager	Direção de Sustentabilidade
NOS	Membro da Equipa *	Direção de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade
SIMAS	Técnica Superior	Departamento de Gestão Organizacional - Divisão de Comunicação e Sustentabilidade
Sumol+Compal	Administrador Não Executivo	Conselho de Administração

*Os entrevistados solicitaram que a sua identidade enquanto participantes neste trabalho permaneça confidencial.

Havendo um eventual enviesamento resultante do enquadramento dos interlocutores em cada organização, a análise de dados revelou que não foi impeditivo, de ser apresentada uma radiografia o mais completa possível das organizações em análise.

5.2. Apresentação de Resultados

5.2.1. Implementação de Gestão de Stakeholders

Resulta claro que existe Gestão de Stakeholders, sobretudo na perspetiva de interação com as entidades que se relacionam com as organizações: *“Uma empresa sem stakeholders não é uma empresa”*, diz o entrevistado 1. Esta ideia concretiza-se no facto de todos os entrevistados definirem “stakeholder” de forma muito semelhante à de Freeman (2010) – “Grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo sucesso da organização na obtenção dos seus objetivos” (Freeman, 2010, p. 46). A Tabela VI sistematiza as definições de stakeholder dos entrevistados, incluindo tipologia de relação.

Tabela VI - Definição de Stakeholders dos entrevistados e Tipo de Relação Identificada

Caso	Relação	Definição
1	Influência e Dependência	<i>“Stakeholder é qualquer entidade que tenha impacto na empresa e em que a empresa tenha impacto de volta.”</i>

Caso	Relação	Definição
2	Influência	<i>“Um stakeholder é uma parte interessada. É alguém que pode beneficiar ou prejudicar uma iniciativa, um projeto, uma operação.”</i>
3	Influência e Dependência	<i>“São todas aquelas, pessoas ou instituições, que afetam e/ou podem ser afetadas pelas atividades, produtos ou serviços da organização e desempenho associado.”</i>
4	Influência e Dependência	<i>“Stakeholders, no fundo é qualquer entidade ou pessoa do qual nós dependemos para o sucesso do nosso negócio ou que nós influenciados através da nossa atividade.”</i>
5	Influência e Dependência	<i>“Uma parte interessada, é uma parte que nos pode ajudar, contribui para que nossa atividade exista, mas que também é demanding, exigente para connosco.”</i>
6	Influência e Dependência	<i>“Um stakeholder, uma parte interessada, é alguém, um grupo, de quem dependemos e que também depende de nós”</i>
7	Influência e Dependência	<i>“Naquela ótica da definição que consta da ISO 26000, [grupos ou pessoas] que a empresa afeta e [por que] é afetada.”</i>
8	Influência e Dependência	<i>“Stakeholder é qualquer entidade com as quais nós nos relacionamos ou pretendemos manter relações, que podem influenciar no nosso negócio, ou que pode ser influenciado pelas nossas decisões.”</i>
9	Influência e Dependência	<i>“Stakeholders são todas as entidades que afetam e/ou podem ser afetados pelas nossas atividades, produtos ou serviços.”</i>
10	Influência e Dependência	<i>“Stakeholders são partes interessadas. São mesmo interessadas naquilo que nós somos. Muito interessados no acompanhamento ou na relação que temos com eles.”</i>

Partindo desta premissa inicial, todos começam por focar as partes interessadas que veem como essenciais à existência de uma empresa, ou seja, clientes, fornecedores e colaboradores. Quando solicitado para elencar os stakeholders da sua organização, todos começam por referir estes grupos. Os clientes são o foco, como espelham as declarações: *“os clientes são um elo fundamental da cadeia de valor”* (entrevistado 7). O mesmo acontece com os fornecedores, viabilizadores do negócio, e com quem *“há uma preocupação de termos fornecedores quase como parceiros de negócio, que não fosse simplesmente uma relação de compra e venda”* (entrevistado 5) e com os colaboradores – *“sem as equipas de trabalho é impossível implementar o que quer que seja”* (entrevistado 9). A Tabela VII apresenta os Grupos de Stakeholders identificados.

Tabela VII - Grupos de Stakeholders Identificados

Caso	Referências
1	<i>“Os grandes grupos, como, por exemplo, colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros do sistema científico e tecnológico, organismos do Estado, acionista...”</i>
2	<i>“Temos os reguladores, e toda a parte de regulação. (...) Depois, todos os competidores são um stakeholder também importante (...) Associação Sectorial (...) Depois são os clientes. (...) Depois temos os nossos fornecedores. Temos os nossos parceiros também. (...) As universidades, os new players tipo fintechs tudo isso, que são importantes.”</i>
3	<i>“Clientes, Colaboradores, Entidades Oficiais & Governamentais, Fornecedores, Media, ONG & Comunidade, Parceiros & Sociedade Civil, Acionistas & Investidores</i>
4	<i>“(…) na caracterização dos grupos de stakeholders, das famílias, o acionista, comunidade local, poder político, os media, os trabalhadores, os clientes.”</i>
5	<i>“O stakeholder cliente tem sido aquele com que [a empresa] sempre se preocupou. Os fornecedores também sempre existiram. O que começou a aparecer foram as autoridades... A banca (...) Temos também os empregados, os colaboradores (...) os parceiros tecnológicos”.</i>
6	<i>“Portanto estamos a falar de comunidade, estamos a falar de colaboradores, estamos a falar dos nossos municípios associados, estamos a falar de... dos nossos clientes de produto, dos nossos clientes de serviço, os nossos fornecedores...”</i>
7	<i>“Os principais grupos de stakeholders da organização que estão devidamente identificados, como seja os clientes, ONGs, fornecedores, meio académico, colaboradores, um grupo variado de stakeholders locais, a estrutura universitária, com o meio académico, estruturas nacionais de educação, o regulador...”</i>

Caso	Referências
8	<i>“Todos os nossos colaboradores, permanentes, temporários, em regime de outsourcing (...) fornecedores e parceiros; os nossos concorrentes; temos toda a parte das associações setoriais e da indústria, as entidades reguladoras e governamentais (...). Toda a comunidade de investigação; universidades; startups; incubadoras; os media”</i>
9	<i>“Incluem os nossos clientes, os nossos fornecedores e todas as equipas de trabalho (...) as entidades governamentais, (...) e os municípios tutelares.”</i>
10	<i>“Era claríssimo que era o governo, os fornecedores, os acionistas, a banca, as entidades públicas com quem temos contactos... sem contar com o cliente, claro”.</i>

Em alinhamento com o tradicional modelo de organigrama de gestão, a relação com estes stakeholders tem departamentos / direções próprias nas empresas, com as suas próprias estratégias de relação e envolvimento, sejam a Direção de Marketing, Direção de Recursos Humanos ou Direção de *Procurement* / Compras. Estas direções têm estratégias próprias, isoladas, quanto gestão destes stakeholders. *“Continua a ser muito deixado às respetivas áreas - a priorização, a frequência de contacto. Admito que está perfeitamente afinado sectorialmente. Agora se me pergunta se faz um todo coerente quando se juntam as peças todas, isso tenho dúvidas”*, diz o entrevistado 10. O esforço para chegar a este *“todo coerente”* existe, apesar de aparecer ainda como um projeto em construção: *“Não estamos ainda tão profissionais nesse assunto [Gestão de Stakeholders]”*, disse o entrevistado 5. No entanto, como refere o entrevistado 7, *“pelo menos a companhia está a dar passos no sentido de promover esse relacionamento cada vez mais em termos de cooperação com os stakeholders”*. Este aparece como o sentimento geral entre os entrevistados: Estamos a dar passos. Em grande parte das organizações o caminho começou com o facto de haver uma pessoa, se não uma equipa, responsável pela Gestão Stakeholders da organização, apesar de se manter a divisão sectorial (Tabela VIII). Como explica o entrevistado 8: *“A estratégia é transversal a toda a organização e nessa perspetiva acaba por ser aqui feita uma gestão [de stakeholders] que de alguma forma é transversal. Mas (...) empresas, áreas, departamentos, da organização, mediante projetos e necessidades, têm os seus próprios projetos e os seus próprios planos em termos de gestão dos seus stakeholders.”* Nas empresas analisadas, de forma mais frequente esta responsabilidade central está na Direção que coordena a Sustentabilidade sendo desenvolvida no âmbito da Estratégia de Sustentabilidade.

Tabela VIII - Departamento com Responsabilidade da Gestão de Stakeholders

Caso	Departamento
1	Departamento de Planeamento Inovação e Sustentabilidade
2	Equipas de Projeto / Gestor de Projeto
3	Direção de Sustentabilidade
4	Direção de Sustentabilidade / Direção de Relações Institucionais e Stakeholders
5	Direção de Sustentabilidade
6	Departamento de Comunicação, Educação e Marketing

Caso	Departamento
7	Direção de Sustentabilidade
8	Direção de Sustentabilidade
9	Divisão de Comunicação e Sustentabilidade
10	Equipas de Projeto

Podemos dizer que a Gestão de Stakeholders aparece nas empresas estudadas, desenvolvida de forma sistematizada e centralizada com três grandes focos – explícitos para os próprios ou não: (i) a sustentabilidade; (ii) a inovação e melhoria contínua; e (iii) a gestão de risco, descritos na Tabela IX.

Tabela IX - Focos da Gestão de Stakeholders

Foco	Grupos de Stakeholders	Expressões de Referência	Referências
Sustentabilidade	Comunidade Local; ONG; Academia	“Compreender expectativas”	“A interação com stakeholders, através da sua regular auscultação é considerada fundamental para a definição e posterior validação das opções estratégicas e para a compreensão das expectativas.” – Relatório de Sustentabilidade 2018 – Caso 3
		“Responder a necessidades” “Interesses” “Preocupações”	“Auscultamos os stakeholders para saber quais são as suas expectativas, as suas preocupações, perceber quais são os temas ou áreas que acham importantes.” - Entrevista Presencial – Caso 1
Inovação & Melhoria Contínua	Academia; Centros de Investigação; Startups; Escolas de formação técnica; Fornecedores	“Parceria”	“Desenvolvemos um programa com universidades portuguesas, apoiámos o desenvolvimento de cursos universitários que nos interessavam, porque não conseguíamos encontrar no mercado pessoas com formação específica” – Entrevista Presencial – Caso 5
		“Rede de Conhecimento” “Colaboração” “Todos saem a ganhar”	“Temos todos os atores de uma lógica de inteligência competitiva, ou seja, as universidades, os new players, tipo fintechs, que são importantes no desenvolvimento de novas soluções.” – Entrevista Presencial – Caso 2
Gestão de Risco	Comunidade Local; ONG's; Reguladores e Governo; Associações Sectoriais e Profissionais	“Gestão”	“[Na relação com a Comunidade Local] há que haver esta proatividade, e esta gestão de proximidade, claramente. E antecipar os problemas” – Entrevista Presencial – Caso 5
		“Antecipação” “Proatividade” “Proximidade”	“O importante é manter os níveis de confiança na empresa, por isso trabalhamos reduzindo os riscos para o acionista” – Entrevista Presencial – Caso 4

A sustentabilidade é sem dúvida o principal foco. Neste âmbito a gestão de partes interessadas, como é designada, é desenvolvida de forma explícita e deliberada. É nesta ótica que vemos o fato de ser esta direção que, na maior parte das vezes, tem esta responsabilidade. É nesta ótica, também, que são envolvidos stakeholders como a comunidade local de zonas onde estão fábricas, ou outras unidades das empresas; como organizações não governamentais (ONG) (relacionadas com o meio ambiente ou defesa do consumidor); ou a academia (nomeadamente na área da gestão ambiental). É no âmbito das atividades anuais da estratégia de sustentabilidade e respetivo reporte que os

stakeholders são envolvidos e é, por fim, na estratégia de sustentabilidade que as suas “expectativas”, “necessidades”, “interesses” e “preocupações” – expressões referidas pelos entrevistados de forma transversal – são levados em conta e respondidos. “No fundo é uma forma de garantir que isso acontece, que damos ao stakeholder o que ele precisa, que recebemos dele aquilo que precisamos. Para que em conjunto, no fundo, seja uma relação positiva com ambas as partes”, refere o entrevistado 5.

De forma paralela, a Gestão de Stakeholders aparece com foco na *inovação e melhoria contínua*, aqui mais seguindo a linha da gestão de projeto, seja de desenvolvimento e melhoria de produto, seja de melhoria de processos e ganhos de eficiência. Ou mesmo na formação de quadros técnicos altamente especializados: “Com as estruturas nacionais de educação há uma parceria no sentido de que as competências que estão a ser criadas são aquelas que são mais valorizadas pela empresa, e também, portanto, esta é uma forma de potenciar o desenvolvimento do país e das regiões através dessas competências” refere o entrevistado 7. De sublinhar que esta declaração denota a visão de alguns entrevistados de inclusão deste tipo de parcerias no eixo Sustentabilidade – “potenciar o desenvolvimento do país” – e não numa estratégia para dar resposta a necessidades específicas para o desempenho da empresa – colaboradores especializados. Na *inovação e melhoria contínua* vemos envolvimento de stakeholders como a academia e centros de investigação, *startups*, escolas de formação técnica e, mesmo, fornecedores. Neste âmbito, as expressões mais utilizadas são “parceria”, “redes” e “colaboração” e os entrevistados são unânimes em referir, com uma ou outra expressão equivalente, que “*todos saem a ganhar*” dado que, como diz o entrevistado 10, “*o desenvolvimento de novos produtos é claramente colaborativo*”. A direção responsável está a par dos projetos, no âmbito da Gestão Transversal que faz dos Stakeholders, mas, muitas vezes, não está envolvida diretamente na equipa de projeto, que tem normalmente um gestor específico. Mesmo no caso da Bondalti, em que o departamento é de Inovação e Sustentabilidade, o envolvimento é na gestão da relação com o stakeholder.

Por fim aparece o foco na *gestão de risco*. Embora sejam poucas as empresas analisadas que o refiram de forma explícita, existe a noção de que manter os stakeholders envolvidos nos projetos da empresa e nas suas operações é uma importante ferramenta para trabalhar na prevenção e gestão de riscos – desde logo, a oposição dos stakeholders com impacto negativo na prossecução das operações e, consequentemente, na obtenção de resultados. “A maior parte das vezes, ser proactivo é muito mais interessante e sucede muito melhor, ou seja, simplifica-nos a vida ... ou antes, não nos prejudica”, explica o

entrevistado 4. Nesta orientação (de forma paralela ao que acontece na Sustentabilidade) vemos o envolvimento da comunidade local e ONGs; de reguladores e entidades governamentais; e de associações sectoriais e profissionais. É nesta orientação que os entrevistados mais se referem a “gestão”; “antecipação”; “proatividade” ou “proximidade”. *“Os stakeholders são envolvidos nos projetos porque se não os envolvermos, se não os gerirmos, corremos riscos de alterações de âmbito, ao nível de incorretas perceções da realidade, resistência, gestão da mudança e de abandono ou não utilização de soluções”*, diz o entrevistado 2. São as empresas cotadas em Bolsa que mais apresentam esta preocupação e atuam neste sentido, para, explica o entrevistado 4 *“tentar sempre reduzir o risco”*.

Vemos que a implementação de Gestão de Stakeholders pelas empresas analisadas não acontece com um só foco e parece haver uma evolução histórica. Esta declaração do entrevistado 1 resume esta perspetiva: *“Os grupos de stakeholders foram identificados numa reunião de quadros em 2013. Já se fazia trabalho e gestão de stakeholders muito antes disto, como é óbvio. Mas, passe a expressão, começámos a chamar as coisas pelos nomes a partir desse momento.”*

Para fechar este ponto de análise é necessário referir a grande exceção de entre as empresas analisadas: o caso da EDP. No caso desta empresa podemos dizer que existe Gestão de Stakeholders Estratégica, aplicada no âmbito da estratégia de gestão. Foi criada, em 2012, a Direção de Relações Institucionais e Stakeholders, que coordena a estratégia e implementação das táticas de envolvimento dos Stakeholders. A Direção de Sustentabilidade trabalha de forma estratégica e proactiva na Gestão de Stakeholders, em parceria com a Direção de Relações Institucionais e de Stakeholders. No entanto, aqui *“a responsabilidade é nas metodologias e políticas [de Gestão de Stakeholders] no âmbito dos impactos socioambientais”*, como disse o responsável da EDP entrevistado.

Além de na sustentabilidade, a audição dos stakeholders e das suas preocupações, interesses e expectativas, é tida em conta, de forma transversal e estratégica na operação da empresa. Em todas as unidades de negócio existe um Departamento Gestão de Stakeholders a reportar à Direção de Relações Institucionais e Stakeholders. *“É quase absurdo, digamos assim, isolar a Gestão de Stakeholders do resto da atividade”*, refere o entrevistado adiantando que *“é óbvio que é um trabalho contínuo”*. Existe uma política e procedimentos de Gestão de Stakeholders porque *“todos os colaboradores devem estar habilitados a ter esta interação”*.

5.2.2. Razão e Objetivos para a Gestão de Stakeholders

5.2.2.1. Razão

As razões que levaram as empresas em Portugal a implementar de forma consistente a gestão de stakeholders têm a ver, sobretudo, com pragmatismo: o cumprimento de normativos, de certificação e de melhores práticas internacionais no âmbito da sustentabilidade, adequação àquilo que são as exigências e competitividade do mercado global em que atuam. O entrevistado 1 resume esta perspetiva, explicando de forma muito direta a razão que leva a sua organização a implementar Gestão de Stakeholders: *“Para mantermos esta posição forte que temos nos mercados onde operamos, e para nos mantermos a par com os nossos grandes pares, grandes empresas de indústria internacionais”*. Na Tabela X encontram-se sistematizadas os normativos e referenciais obrigatórios e opcionais seguidos, e que nas próximas páginas se descrevem. Como referido, é no âmbito da estratégia de sustentabilidade que os casos analisados desenvolvem a Gestão de Stakeholders, de forma mais sistematizada e explícita. Da análise dos casos, fica claro que isto acontece em resposta às apertadas exigências das normas de certificação e dos standards de reporte nacionais e internacionais para a sustentabilidade, que evoluíram, nos últimos anos, no sentido da obrigatoriedade de Gestão dos Stakeholders, designados de “partes interessadas”.

Tabela X - Normativos e Certificações

Entidade	Tipo	Título	Disposições
ISO	Norma Orientadora	ISO26000:2010 – Guidance on Social Responsibility	Antes de analisar temas e desenvolver iniciativas a abordar a empresa deve identificar e envolver os stakeholders.
	Norma Orientadora	ISO31000:2012 – Gestão de Risco	Antes de desenvolver e implementar o Sistema, a empresa deve identificar e envolver os stakeholders.
	Norma Certificadora	ISO14001:2015 – Sistemas de Gestão Ambiental	Antes de desenvolver e implementar o Sistema a empresa deve identificar e envolver os stakeholders.
	Norma Certificadora	ISO9001:2015– Sistemas de Gestão da Qualidade	Antes de desenvolver e implementar o Sistema, a empresa deve identificar e envolver os stakeholders.
AccountAbility	Norma Orientadora	AA1000 APS – Accountability Principles Standards 2008 e 2018	Princípios fundamentais (i) Inclusão, (ii) Relevância, (iii) Responsabilidade, (iv) Impacto
	Norma Orientadora	AA1000 SES – Stakeholder Engagement Standard 2015	Compromisso da organização com a Gestão de Stakeholders
GRI	Norma Orientadora	GRI – Sustainability Reporting Standards 2018	Inclusão dos stakeholders Princípio da Materialidade
IPQ	Norma Orientadora	NP4469 -1–Sistema de Gestão de Responsabilidade Social	Antes de analisar temas e desenvolver iniciativas a abordar a empresa deve identificar e envolver os stakeholders.
UE	Diretiva	Diretiva 2014/95/UE	Obrigatoriedade de divulgação de informações não financeiras relativas a Sustentabilidade.
RP	Decreto de Lei	Decreto-Lei 89/2017	

Desde logo as normas da Organização Internacional de Normalização (ISO), que “sofreram algumas alterações em 2015” revelou o entrevistado 1. *“E uma das alterações que teve mais impacto nestas normas foi precisamente a relação que se tem com os stakeholders, não existia nas normas antigas”*, explicou. As normas em referência, a ISO9001 e a ISO14001, certificam os sistemas de gestão de qualidade e os sistemas de gestão ambiental, respetivamente, sendo incontornáveis. Na sua última revisão, ambas referem especificamente como requisito identificar e envolver os stakeholders. Outros normativos como a ISO31000 e a ISO26000 são referenciais para implementação de sistemas de gestão de risco e gestão de responsabilidade social. Sendo anteriores, já incluíam como requisito o envolvimento dos stakeholders, em resposta a uma tendência que os entrevistados dizem ser antiga, e que abarca toda a sociedade: *“Todos os normativos, quer sejam de gestão ambiental, de gestão da sustentabilidade, têm sofrido grande desenvolvimento na componente de comunicação e de Gestão de Stakeholders. Nós estamos a evoluir nesse sentido com base naquilo que, por um lado, a sociedade exige e, por outro, lado as normas também”* diz o entrevistado 7.

Podemos dizer que foi esta exigência de todos os setores da sociedade que levou, antes mesmo da atualização dos normativos certificadores, as empresas a procurar sistemas que servissem de referencial na implementação de estratégias de sustentabilidade, de acordo com as melhores práticas internacionais – e neste âmbito, a incluir a Gestão de Stakeholders nestas estratégias. As empresas adotam, nomeadamente, o sistema de normalização de relatórios não financeiros da Iniciativa Global de Reporte – GRI Sustainability, na sigla em inglês, que tem como “princípio de reporte” a “Inclusão dos stakeholders”, exigindo como parte integrante do relatório a identificação, os objetivos e o processo de envolvimento dos stakeholders da organização (GRI-101 Foundation, 2018). De forma a responder esta exigência, as empresas recorrem a outro referencial internacional, o proposto pela AccountAbility: Os Princípios AA1000 (AA1000APS) que devem reger a relação com os stakeholders no âmbito da Sustentabilidade, e o normativo do mesmo organismo relativo ao Envolvimento de Partes Interessadas (AA1000SES), que orienta de forma estratégica, como deve ser implementada a Gestão de Stakeholders na empresa. Alguns casos citam a norma NP 4469-1 – Sistema de responsabilidade Social, uma adaptação nacional da ISO26000.

A adoção destes normativos certifica que a empresa segue as melhores práticas no setor, validando a sua adequação aos critérios internacionais de avaliação mais exigentes. Como explica o entrevistado 7, *“Toda a nossa [operação] é certificada de acordo com*

os sistemas internacionais mais exigentes, que, por sua vez, também têm a gestão de stakeholders na sua análise, no seu normativo. E reportamos de acordo com o Global Reporting Initiative, já pelos GRI Standards, o normativo mais recente”.

Por fim, também a legislação evoluiu no sentido da exigência de mais e melhor reporte não financeiro. A Diretiva Europeia 2014/95 UE, e da sua transposição para a Lei portuguesa, o Decreto-Lei 89/2017, tornaram obrigatória “a divulgação de informações não financeiras relativas a áreas sociais, ambientais e de governo societário” através da publicação do Relato não Financeiro – conhecido como Relatório de Sustentabilidade (Decreto-Lei 89/2017, de 28 de julho). Esta foi a mais recente razão que levou as empresas a estabelecer e sobretudo reportar de forma sistemática a sua estratégia de Sustentabilidade e, por consequência, de envolvimento de stakeholders. Foi o caso da empresa do entrevistado 8: *“A estratégia de Sustentabilidade é relativamente recente. Foi publicada pela primeira vez este ano [2018], em conjunto com o Relatório e Contas referente ao exercício de 2017, em virtude também da imposição legal que obriga que empresas com mais de 500 trabalhadores passem a publicar demonstrações não financeiras a par com as demonstrações financeiras”.* Na Tabela XI estão identificados os normativos e referenciais seguidos pelas empresas que fazem parte dos casos de estudo. Assinalado com um sinal “+” estão os normativos que é obrigatório seguir, por lei ou certificação; com “*” os que são altamente recomendados.

Tabela XI - Normativos e Referenciais Seguidos pelos Casos

Norma	Caso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DL 89/2017 +				X	X			X	X		
NP4469 -I				X							
GRI*		X		X	X	X	X	X	X	X	
AA1000 APS 2008							X				
AA1000 APS 2018		X			X						
AA1000 SES 2015				X							
ISO9001:2015 +		X		X	X	X		X			
ISO14001:2015 +		X		X	X	X		X			
ISO31000:2012			X	X	X			X			X
ISO26000:2010 *					X			X			

+ Normativos Referenciais obrigatórios

* Na obrigatoriedade de seguir o DL-89/2017 este sistema é sugerido para conformidade

Os restantes, não sendo obrigatórios são, como referido, melhores práticas do setor, sendo impostos por aquilo que podemos designar de “pressão de competitividade”. Fica demonstrado o número de certificações que cada um tem e que os orienta para a

Gestão de Stakeholders. De notar que na ISO9001 e na ISO14001 há casos que têm a certificação numa versão antiga da norma que não exige gestão de stakeholders.

5.2.2.2. Objetivos

Tendo em conta aquilo que vimos atrás, facilmente se percebe que o principal objetivo da implementação da Gestão de Stakeholders, normalmente parte dos objetivos da estratégia de sustentabilidade, é obter vantagem competitiva. Embora se traduza de formas diferentes para cada caso de estudo, naturalmente, este é o grande objetivo apresentado por todos os entrevistados. *“A sustentabilidade é uma gestão para a melhoria do desempenho e para a melhoria da competitividade e para que empresa exista daqui a cinco anos, daqui a cem anos”*, refere o entrevistado 1.

No caso das empresas públicas incluídas no estudo, que dependem da colaboração dos cidadãos, por exemplo, na separação de resíduos ou na gestão dos recursos hídricos, a Gestão de Stakeholders responde aos objetivos da estratégia de sustentabilidade mas também a objetivos de negócio: *“Porque se nós tivermos cidadãos, comunidade, colaboradores mais atentos, com uma maior consciência ambiental, os resíduos também nos chegam melhor para nós tratarmos. Com a gestão de stakeholders garantimos que estamos a caminhar juntos para uma única direção”*, explicou o entrevistado 6.

A proximidade que permite gerir a relação é outra forma de vantagem identificada, como diz o entrevistado 8: *“Só assim é que efetivamente nós podemos sustentar aquilo que é a nossa ambição, que é um crescimento responsável e alinhado com princípios éticos, e assegurar reputação no mercado. Sobretudo num setor que efetivamente tem um histórico um pouco negativo [na relação com os stakeholders]”*. *“[Pretendemos] principalmente eliminar a imagem incorreta que stakeholders relevantes tinham de nós. E com base nessa imagem tomavam decisões que não nos eram favoráveis, que não nos eram agradáveis e não eram corretas”*, como referiu o entrevistado 5. *“Gerir stakeholders, para mim, é isto, é trazê-los para o ecossistema da companhia conferindo-lhes um estatuto que obriga a uma grande lealdade”*, sublinha o entrevistado 10.

É também uma questão de ganhos: *“evitar dissabores, perca de dinheiro, perca de tempo, tudo isso”*, refere o entrevistado 2; *“identificar oportunidades de melhoria”*, na perspetiva do entrevistado 8; ou *“contribuir para a criação de valor a longo-prazo para a organização”*, assume o entrevistado 3. Como sumariza o entrevistado 4 de forma direta, *“o objetivo primordial é sempre garantir o melhor retorno para o acionista”*.

Na Tabela XII é sistematizada a evidência recolhida na documentação secundária relativamente aos objetivos da Gestão de Stakeholders. Nestas fontes de informação, a

linguagem institucional é menos direta, mas é perceptível o objetivo de obter ganhos para a sustentabilidade (financeira) e competitividade da organização.

Tabela XII - Objetivos da Gestão de Stakeholders

Referências
<i>“Consciente de que o sucesso e sustentabilidade do negócio depende também dos seus parceiros e de todos os seus stakeholders, a [Empresa] tem implementados diversos mecanismos para, proativamente, estimular e desenvolver o seu relacionamento com os mesmos, por forma a direccionar a sua atuação tendo em consideração os interesses da sua envolvente.”</i> – Caso 1- Relatório de Sustentabilidade 2018
<i>“Responsabilidade para com os Stakeholders Externos: (...) Garantir a criação de valor para os acionistas no médio e longo prazo através de uma competitividade responsável (...)”</i> – Caso 3 – Website Institucional – Políticas e Sistemas de Gestão
<i>“Com base nesta estratégia de comunicação, incluindo momentos específicos de auscultação, focamos as nossas ações nas necessidades e interesses reais das partes interessadas, o que permite um alinhamento com a estratégia de sustentabilidade e, consequentemente, com a criação de valor para o nosso negócio e sociedade em geral.”</i> – Caso 8, Relatório e Contas 2018
<i>“De forma a salvaguardar um excelente relacionamento com o meio humano com que interage, a [Empresa] dispõe hoje de práticas que a ajudam nesse domínio, para além do cumprimento dos requisitos legais”</i> – Caso 10, Relatório e Contas 2017

5.2.3. Metodologia de Gestão de Stakeholders

De forma transversal todos os casos seguem três grandes passos na metodologia: (i) identificação, (ii) mapeamento, e (iii) envolvimento dos stakeholders. Como o fazem varia pouco. Tendo sido a adequação às normas e melhores práticas internacionais de Sustentabilidade a razão para evoluir no caminho da Gestão de Stakeholders, é a estratégia proposta pelos referenciais adotados aquela que as empresas seguem. Ou seja, os sugeridos pelos critérios de relato GRI e pelas normas AA1000 APS e SES.

A norma AA1000APS apresenta três princípios fundamentais para orientar a gestão de stakeholders: (i) inclusão dos Stakeholders “no desenvolvimento e efetivação de uma resposta estratégica e responsável em relação à sustentabilidade”; (ii) relevância, ou seja “determinar o relevo material e a significância de um assunto para uma organização e respetivas partes interessadas”; e (iii) responsabilidade, a “capacidade de resposta da organização às preocupações das partes interessadas” (norma AA1000APS, 2008). A edição atualizada de 2018 da AA1000APS inclui ainda o princípio de impacto, ou seja, capacidade da organização de “monitorizar, medir e ser responsável pela forma como as suas ações afetam o seu ecossistema alargado” (AA1000APS 2018). A norma AA1000SES 2015 é um mapa para respeitar estes princípios, dando indicações, por exemplo, de critérios que podem ser usados na identificação e no mapeamento dos stakeholders, de forma a perceber quais são aqueles a envolver de forma prioritária. O entrevistado 3 referiu fazer a “*identificação em alinhamento com a AA1000 SES, mediante os critérios usados e classificação atribuída de influência, dependência e responsabilidades*”. Vários dos casos analisados, como o do entrevistado 8, usam os critérios de *dependência* e *influência*, um modelo que, embora não seja fechado, parece ser o mais usado: a “*conjugação desses dois critérios permitiu-nos posicionar numa*

matriz os diferentes grupos e subgrupos [de stakeholders] e, a partir daí, fazer leituras daqueles com quem temos que ter uma relação de maior proximidade; aqueles com que temos que ter uma relação próxima, com confiança também, mas apenas de acompanhamento; e aqueles que efetivamente existem, são importantes, mas não há necessidade de manter esta relação tão próxima”.

No que se refere ao envolvimento dos stakeholders, as empresas analisadas recorrem de forma transversal à recomendação da GRI de respeitar o princípio da “Materialidade”. Trata-se de determinar os tópicos que refletem o impacto socioambiental da empresa e qual a sua importância para a organização, e auscultar os stakeholders de forma a compreender quais são para eles importantes – os seus temas materiais. Os temas materiais para os stakeholders são cruzados com os temas materiais para a organização, criando-se assim uma Matriz de Materialidade. Este é um processo que é considerado central na sustentabilidade das empresas: *“É fundamental para a definição posterior validação das opções estratégicas e para a compreensão das expectativas quanto às matérias a monitorizar e a comunicar”*, refere o entrevistado 3.

A periodicidade (anual ou bienal) e o formato dependem da maturidade da empresa na Gestão de Stakeholders, da tipologia dos stakeholders, do grau de participação, e da relação que a empresa com eles tem, como refere o entrevistado 6: *“Todos os Stakeholders que estão no quadrante superior direito da nossa matriz [de Influência/Dependência] – de quem dependemos muito – são convidados a participar no nosso evento, em que nós conseguimos extrair aquilo que são os temas materiais do nosso grupo de stakeholders. Todos os outros têm um conjunto de mecanismos mais simples.”*

O envolvimento, de resto, acontece com todos os stakeholders ao longo do ano: *“Obviamente que ao nível de mecanismos de comunicação e de envolvimento o nosso objetivo é abranger todas as nossas partes interessadas, mais próximos ou não, dependendo daquilo que é a sua influência”*, continua o entrevistado 6. Este envolvimento inclui táticas que vão desde a comunicação através do website institucional, a reuniões periódicas; passando por formatos mais sofisticados como Conselhos de acompanhamento, aconselhamento e monitorização das estratégias da empresa.

Aqui deve ser destacado o caso específico da The Navigator Company que tem, pelo menos, três estruturas específicas de governação com envolvimento de stakeholders. Desde logo o Conselho Ambiental, focado nesta política da empresa. Constituído por cinco membros, o Conselho reúne com a empresa duas a três vezes por ano para analisar *“todo o tipo de investimentos, de projetos e iniciativas que estamos a desenvolver”*. *“Eles*

dão-nos o seu feedback, ajudam-nos a desenvolver, por vezes a reformular os projetos”, explicou o responsável da empresa entrevistado para este estudo. Outra estrutura, o Fórum de Sustentabilidade, é composto membros Comissão Executiva da Empresa e um grupo de stakeholders externos que *“tentam refletir, pelas suas competências e área de desenvolvimento das suas funções, os principais grupos de stakeholders da organização”,* explicou o responsável da empresa. O Fórum inclui uma Conferência Anual aberta ao exterior sobre temas da agenda internacional de sustentabilidade. Por fim, existem estruturas da esfera de influência de cada unidade fabril, a Comissão de Acompanhamento Ambiental que inclui *“um grupo variado de stakeholders locais, para debater um número concreto de problemas, de questões de sustentabilidade que se desenvolvem na esfera específica de atuação daquela unidade fabril”*.

É importante também referir a especificidade da EDP. No âmbito da Estratégia de Sustentabilidade a empresa implementa a metodologia geral descrita acima. No âmbito da Gestão Estratégica de Stakeholders, relacionada com novos projetos e operações, os procedimentos obedecem a uma metodologia próxima da Gestão de Projeto, que começa pela elaboração do mapa de stakeholders específico. A partir daí, podem ser empregues metodologias de Gestão de Stakeholders já tipificadas e acessíveis aos Gestores de Stakeholders das unidades de negócio, nos casos de projetos mais comuns, ou ser desenvolvidas novas soluções. *“Não está tudo tipificado, mas existe muito trabalho desenvolvido”,* como explicou o responsável da empresa entrevistado.

Por fim, é importante ter em conta que toda a metodologia de Gestão de Stakeholders descrita é desenvolvida no âmbito da sustentabilidade e recordar que existe um foco importante das empresas na Gestão de Stakeholders que denominámos de *inovação e melhoria contínua*. Aqui o processo é mais próximo da Gestão de Projeto, com identificação e mapeamento dos stakeholders (internos e externos) no início do projeto. A priorização de quem envolver tem como critério fundamental a relação já existente com os stakeholders, no âmbito de parceria. Em projetos novos, os stakeholders são os reconhecidos como mais especializados no tema. O envolvimento dos stakeholders é numa relação próxima, feita de trabalho diário e reuniões periódicas: *“Estamos a falar de projetos em parceria, em co-promoção. Portanto, a gestão de stakeholders na inovação é mais direcionada e mais próxima com os parceiros”,* disse o entrevistado 1. Além disso os stakeholders têm um papel específico. *“Normalmente, no início de um projeto eu identifico todos os stakeholders, quando identifico a equipa de projeto e sei o grau de participação que eles vão ter ao longo do projeto também”* diz o entrevistado 2.

5.2.4. Benefícios percebidos da Gestão de Stakeholders

Não existem metodologias de medição dos resultados ou do impacto da Gestão de Stakeholders no desempenho dos casos de estudo. Ainda assim, todos os entrevistados consideram, de forma empírica, que a implementação das estratégias representa uma mais-valia no desempenho global e, em última análise, financeiro da organização. Desde logo, porque permite o desenvolvimento de novas soluções. Ouvir, consideram os entrevistados, permite recolher sugestões para o crescimento da operação. *“De alguma forma também podemos beber, ir buscar inputs interessantes para nosso negócio, que nos permitam continuar no caminho de inovação, de construção e, portanto, isso é fundamental”*, considera o entrevistado 8. De forma semelhante, os entrevistados vêm na investigação e desenvolvimento ganhos exponenciais em tempo de desenvolvimento e, logo, em poupança, como refere o entrevistado 10: *“Em tudo o que é inovação conceptual, os benefícios são claros. Sem o envolvimento dos stakeholders nos projetos, nós levaríamos muito mais tempo, gastando muito mais dinheiro. Com stakeholders muito bem engrenados e envolvidos somos duas vezes mais rápidos.”*

O maior benefício, no entanto, tem a ver com a construção de relações continuadas, que se traduzem num melhor conhecimento da organização, de forma positiva, pelos stakeholders. *“Teria sido impossível uma empresa como a nossa, com mais de 60 anos, ter o desenvolvimento, o crescimento que esta organização teve, sem haver um diálogo com os seus stakeholders”*, diz o entrevistado 7. Opinião semelhante tem o entrevistado 4: *“Ter uma relação de confiança com os stakeholders, com as comunidades locais é determinante para a empresa, na garantia do sucesso da sua atuação e ‘licença social para operar’, da implementação das suas políticas e de uma presença territorial positiva”*. Há, um ganho reputacional não tangível, com impacto palpável na organização, refere o entrevistado 1: *“reputação leva à conquista do mercado, novos clientes, melhor desempenho económico. Portanto não diria que seja direto, mas acho que também tem um impacto tangível no final do processo todo”*.

A Tabela XIII sistematiza referenciação da documentação secundária sobre benefícios percebidos para a organização da Gestão de Stakeholders.

Tabela XIII – Benefícios da Gestão de Stakeholders

Referências
<i>“É minha convicção que o sucesso se fundamenta nas relações de confiança que, ao longo do tempo, soubemos estabelecer com todos os nossos stakeholders. Essas relações constituem hoje, seguramente, uma parte importante do nosso património.”</i> – Caso 4, Código de Ética, Mensagem do CEO
<i>“Só através deste relacionamento profícuo e do envolvimento com todas as Partes Interessadas é possível ter um conhecimento dos problemas existentes, prestar, cada vez mais, um serviço de excelência.”</i> – Caso 6, Website Institucional - Projetos de Responsabilidade Social

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

6.1. Discussão e Conclusões do Estudo

A primeira pergunta de investigação deste estudo era se as empresas em Portugal utilizam a Teoria dos Stakeholders na definição da sua estratégia de Gestão. A resposta é não. A segunda era se praticam Gestão de Stakeholders. Aqui, a resposta será sim. De uma forma clara, podemos dizer que todas as empresas estudadas implementam a Gestão de Stakeholders de forma consistente e contínua. A implementação no âmbito de uma estratégia de Gestão da Empresa, centralizada, coerente e, sobretudo, tendo em conta e procurando objetivos de desempenho da empresa já não será assim tão abrangente. A expressão-chave aqui será “estratégia de gestão da empresa”.

A primeira proposição deste trabalho (**P1**) era de que os gestores das empresas em Portugal aplicam os princípios da Teoria de Stakeholders como ferramenta estratégica de gestão. A literatura analisada neste âmbito, com foco em realidades empresariais distintas, como a norte-americana (Berman *et al.*, 1999) e indonésia (Raise e Goedegebuure, 2009), revelou a aplicação de princípios de Gestão de Stakeholders na gestão das empresas. Da análise dos dez casos de estudo, aparece como evidente que existe Gestão de Stakeholders, nomeadamente na perspetiva de interação com as entidades que se relacionam com as organizações, o que é sinalizado pelo fato dos entrevistados definirem “Stakeholder” de uma forma muito próxima daquela que foi a definição original de Freeman (2010) – “Grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo sucesso da organização na obtenção dos seus objetivos” (Freeman, 2010, p. 46). É também evidente que a implementação de Gestão de Stakeholders, de forma sistematizada e centralizada, é uma prática recente e que acontece como uma ferramenta na Estratégia de Sustentabilidade. Estas conclusões derivam do facto de a centralização desta responsabilidade, quando existe, estar na Direção de Sustentabilidade ou departamento análogo. Por outro lado, se as empresas de maiores dimensões a nível nacional e internacional demonstram ter iniciado algumas metodologias nos últimos 10 anos, a grande maioria refere consistentemente ter iniciado o processo nos últimos cinco anos. A frase “*Em 2015 fizemos a primeira auscultação aos nossos stakeholders*” é muito repetida nas entrevistas. Os entrevistados reconhecem que a Gestão de Stakeholders já era feita de forma orgânica, muito antes da implementação de metodologias específicas, dado que “*todas as organizações o fazem de forma mais inconsciente ou consciente*” (entrevistado 2), mas focando grupos de stakeholders específicos, como clientes, colaboradores e fornecedores, em algumas parcerias para inovação e responsabilidade

social, e com estratégias e metodologias específicas, de departamentos específicos dentro da empresa. Hoje já se denota a existência de uma estratégia central única. No entanto, reveste-se, na maior parte das vezes, de objetivos apenas no âmbito da Estratégia de Sustentabilidade. É no âmbito da sustentabilidade, na sua estratégia, certificações e melhores práticas que a Gestão de Stakeholders é parte da estratégia de gestão da empresa - e não como uma opção estratégica, considerando a Teoria dos Stakeholders.

O estudo procurou compreender também se (P2.) os gestores das empresas em Portugal aplicam a Teoria de Stakeholders porque os stakeholders têm interesses legítimos nos objetivos de desempenho da empresa, que devem ser tomados em linha de conta na definição estratégica da empresa, seguindo uma perspetiva normativa (Donaldson e Preston, 1995) e um modelo de compromisso intrínseco (Berman *et al.*, 1999) na aplicação da Teoria de Stakeholders como ferramenta estratégica de gestão; se (P3.) se os gestores das empresas em Portugal aplicam a Teoria de Stakeholders porque a prática da Gestão de Stakeholders tem impacto positivo percebido pelos gestores no desempenho, seguindo uma perspetiva instrumental (Donaldson e Preston, 1995) e optam por um modelo de gestão estratégica de stakeholders, em que a Gestão de Stakeholders tem um efeito direto no desempenho da organização (Berman *et al.*, 1999), ou que, por outro lado, modera a relação entre a estratégia da empresa e o seu desempenho (Berman *et al.*, 1999). Quanto à perspetiva da Teoria de Stakeholders, o estudo de Donaldson e Preston (1995) considerou-a essencialmente normativa, descrevendo como as organizações e gestores se devem comportar. E mesmo Jones e Wicks (1999) que se referiram a uma teoria convergente dos stakeholders, que combina os elementos da perspetiva normativa e da perspetiva instrumental, consideram que esta é assumidamente normativa (Jones e Wicks, 1999). Nas empresas em análise, a Gestão de Stakeholders é uma ferramenta da estratégia de sustentabilidade, que é implementada numa visão muito pragmática, por exigência dos processos de certificação a que as empresas se submetem, e pelos padrões de sistematização de relato não financeiro. No âmbito deste estudo, temos entrevistados que referem ouvir os stakeholders para *“podermos responder às suas preocupações”* e *“contribuir para a sociedade”*. Mas também temos também a afirmação de que se implementam melhores práticas *“para ser competitivos com os nossos pares”*, *“porque traz melhor desempenho”*, porque *“a sustentabilidade é uma gestão para a melhoria do desempenho e para a melhoria da competitividade”*. Assim concluímos que a Gestão de Stakeholders é uma resposta pragmática, imposta por certificações, normativos, melhores práticas dos pares, ou apenas por pressão da sociedade, com

objetivos últimos de desempenho. Nessa medida, admitindo a possibilidade de estar perante uma perspectiva *pragmática* da Teoria de Stakeholders – em que a implementação da teoria é resposta às diferentes imposições legais, certificadoras e de mercado – podemos dizer que se inclui na perspectiva instrumental de Donaldson e Preston (1995).

Quanto aos modelos de aplicação da Gestão de Stakeholders na Gestão das Empresas, seguindo o trabalho de Berman *et al.* (1999): (i) o modelo de compromisso intrínseco para com os stakeholders, referido em **P2** ou (ii) o modelo de gestão estratégica dos stakeholders, na hipótese do modelo de efeito direto ou na hipótese do modelo de moderação, referido em **P3**, tanto o estudo seminal que procurou verificar empiricamente este modelo, o de Berman *et al.* (1999), ou o de verificação de aplicação desse modelo na realidade indonésia, de Raise e Goedegebuure (2009) concordaram que a orientação para stakeholders por parte das empresas tinha em conta o impacto num desempenho financeiro positivo e não devido a qualquer compromisso ético para com os stakeholders – ou seja, na perspectiva do modelo de gestão estratégica de stakeholders.

Na maioria dos casos estudados, a Gestão de Stakeholders é uma ferramenta da estratégia de sustentabilidade da empresa e apenas neste sentido poderá ter efeito no desempenho da empresa. Neste aspeto conclui o estudo que, novamente, apesar de ser desenvolvida, em alguns casos, ainda de forma pouco instituída (ou “*ainda não tão profissional*” como referiu o entrevistado 5) e no âmbito da estratégia de sustentabilidade, o facto é que as relações que se criam com os stakeholders envolvidos são uma variável que tem impacto no desempenho financeiro da empresa – e há perceção de que é positivo. Nesse sentido, podemos considerar que se aplica às empresas em Portugal estudadas, o modelo de gestão estratégica dos stakeholders de Berman *et al.* (1999), na hipótese do modelo de moderação: as variáveis de estratégia da empresa têm impacto na performance financeira, que é moderado pelas variáveis de relação com stakeholders.

Finalmente, procurámos também concluir, em alternativa, se (**P4.**) os gestores das empresas em Portugal aplicam a Teoria de Stakeholders porque empresa e stakeholders têm interesses partilhados, e interconectam-se numa rede de benefícios mútuos, seguindo uma perspectiva instrumental de criação de valor mútuo (Freeman *et al.*, 2018). Freeman *et al.* (2018), apresentaram a teoria dos stakeholders da criação e troca de valor considerando que todas as empresas são, na sua essência, sistemas interconectados em que cada stakeholder ao mesmo tempo contribui e beneficia do sucesso da empresa – denominando este processo criação e troca de valor (Freeman *et al.*, 2018). Aqui verificámos, de forma muito significativa, por parte dos entrevistados, uma perspectiva de

criação de valor conjunta, de co-promoção, de ganhos mútuos. Identifica-se claramente a verificação empírica da perspectiva da Gestão de Stakeholders para Criação de Valor apresentada por Freeman *et al.* em 2018 – a relação com os stakeholders, consideram os entrevistados, contribui e beneficia da atuação, da performance dos resultados da empresa. Confirmando-se este reconhecimento da perspectiva de criação de valor, tal não acontece como uma alternativa exclusiva da perspectiva instrumental e de gestão estratégica dos stakeholders no modelo de moderação (Berman *et al.*, 1999)

Uma síntese dos resultados apurados neste estudo em relação com as perguntas de investigação formuladas, as proposições que nortearam a análise dos casos de estudo e os modelos cuja verificação foi empiricamente abordada pode ser encontrada no Anexo E.

6.2. Contribuições para a Teoria e Implicações para a Gestão

Este trabalho permite compreender de forma empírica a aplicação da Teoria dos Stakeholders no contexto empresarial e especificamente no contexto empresarial português. Apesar de existir um amplo trabalho de investigação conceptual sobre a Teoria dos Stakeholders, menos trabalho foi desenvolvido relativamente à compreensão da sua aplicação prática na Gestão das Empresas. No contexto da investigação em Portugal, embora exista trabalho no desenvolvimento da Teoria dos Stakeholders enquanto teoria da empresa, está menos estudada de forma empírica a forma como os gestores a vêm e, sobretudo, integram na estratégia de gestão. Este estudo deu um passo nessa análise, permitindo verificar a aplicação da Teoria dos Stakeholders, as motivações, objetivos e perspectiva dessa aplicação, e formas de implementação.

De notar que a análise dos casos em estudo revelou uma adequação significativa da sua realidade aos modelos conceptuais estudados, nomeadamente a aplicação da perspectiva instrumental da Teoria dos Stakeholders de Donaldson e Preston (1995) e a adequação ao modelo de gestão estratégica de stakeholders de Berman *et al.* (1999).

No entanto, se os objetivos e visão de orientação para os stakeholders se enquadram na teoria estudada, as razões para a implementação de práticas de gestão de stakeholders não se enquadram totalmente, estando relacionadas com obrigações legais e / ou melhores práticas impostas pela pressão dos pares e mercados para atingir objetivos de competitividade, o que denuncia a possibilidade de se estar perante uma perspectiva *pragmática* da Teoria dos Stakeholders, não detetada na literatura analisada e passível de ser desenvolvida em trabalhos futuros.

Para a gestão, esta investigação disponibiliza uma compreensão através do estudo de dez casos de empresas a operar em Portugal, da realidade da Gestão de Stakeholders

em Portugal, de como é desenvolvida e que resultados e benefícios percebidos pelos gestores das empresas estudadas, tem trazido para as empresas. Neste sentido, proporciona uma nova perspetiva relativamente a uma metodologia que tem sido aplicada, de forma discreta, no âmbito da Sustentabilidade, como uma potencial ferramenta para a tomada de decisão na estratégia de gestão global das empresas. Sobretudo os gestores de empresas que, pela dimensão e realidade do seu negócio, ainda não se tenham visto sob a exigência de desenvolver os processos de certificação referidos no trabalho, ou de competição, pelo mercado do contexto internacional, que os obriguem à aplicação destas metodologias, podem ver neste documento as melhores práticas aplicadas, e os potenciais benefícios percebidos que poderão delas advir.

6.3. Limitações e Sugestão de Investigação Futura

A principal limitação deste estudo está relacionada com a dimensão e a tipologia da amostra. Foram analisados dez casos de estudo de empresas nacionais, na sua grande maioria (nove) empresas que fazem parte do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD). Nestas empresas foi feita uma entrevista com um porta-voz. Devido a esta caracterização da amostra poderemos ter um enviesamento dos casos estudados relacionado com a visão, políticas e estratégias das empresas em causa, e, sobretudo, dos entrevistados, para a perspetiva da sustentabilidade. Por outro lado, pelo número limitado de casos estudados, não é possível determinar pela efetiva não existência de outras empresas, mesmo entre os associados do BCSD, que levam a cabo um Gestão Estratégica de Stakeholders, como foi detetado no caso excecional.

Trabalhos de investigação futuros ganhariam por aprofundar a análise. Em termos dos Casos de Estudo, uma imersão mais profunda em cada caso, com entrevistas qualitativas a um maior número de representantes das empresas analisadas, permitiria fazer uma análise mais profunda de como a Gestão de Stakeholders é percebida, conjugando diferentes perspetivas. Um número maior de empresas analisadas, quer entre os associados do BCSD Portugal, quer fora desse universo, poderia permitir a realização de um estudo mais abrangente da realidade empresarial nacional, com recurso a métodos mistos de recolha e análise de dados, complementando a análise qualitativa que foi possível produzir com uma perspetiva quantitativa. Esta análise mais aprofundada poderá proceder também à exploração da perspetiva *pragmática* da Teoria dos Stakeholders, que a análise dos dados recolhidos nesta análise de casos de estudo apontou como possível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who Matters To CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507–525.
- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., & Jones, T. (1999). Does stakeholder orientation matter? *Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506.
- Bondalti (2018) Relatório Integrado 2017 em <https://www.bondalti.com/contents/ficheiros/cuf-relatorio-integrado-17-min.pdf>
- Bondalti (2019) Relatório Integrado 2018 em <https://www.bondalti.com/contents/ficheiros/bondalti-pt-2018.pdf>
- Bondalti (2018) Portal Institucional em <https://www.bondalti.com/>
- Bondalti (2019) Código de Ética em <https://www.bondalti.com/contents/ficheiros/etica-pt-screen.pdf>
- Cameron, B. G., Crawley, E. F., Feng, W., & Lin, M. (2011). Strategic decisions in complex stakeholder environments: A theory of generalized exchange. *EMJ - Engineering Management Journal*, 23(3), 37–45.
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Cofidis (2019) Portal Institucional em <https://cofidis.pt/>
- Cofidis Participations Group (2014) Portal Institucional em <http://www.cofidis.com/en/>
- Cofidis Participation Group (2018) Activity Report 2017 em http://www.cofidis.com/wp-content/uploads/2014/10/cofidis_rapport-annuel_2017_bd_en.pdf
- Corticeira Amorim SGPS, SA (2019) Portal Institucional em <https://www.amorim.com/>
- Corticeira Amorim SGPS, SA (2019) Relatório e Contas 2018 em https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/5_Relatorio_e_Contas/2018CASGPSrRelatorioAnual.pdf
- Corticeira Amorim SGPS, SA (2016) Relatório de Sustentabilidade 2014-2015 em https://www.amorim.com/xms/files/Sustentabilidade/Relatorios/Relat_sust_2015_web_protect.pdf

- Corticeira Amorim SGPS, SA (2018) Relatório de Sustentabilidade 2016-2017 em https://www.amorim.com/xms/files/Sustentabilidade/Relatorios/Amorim_Rel_Sustentabilidade_2017_web_protect.pdf
- Corticeira Amorim SGPS, SA (2019) Relatório de Sustentabilidade 2018 em https://www.amorim.com/xms/files/Sustentabilidade/Relatorios/relatorio_sustentabilidade_2018_web_2.pdf
- Donaldson, T., Preston, L. E., & Preston, L. E. E. E. (1995). Stakeholder Theory: Concepts, Evidence, Corporations and its Implications. *Management*, 20(1), 65–91.
- Driscoll, C., & Starik, M. (2011). for the Natural Environment Primordial Stakeholder : the Conceptual Advancing Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment The. *Journal of Business*, 49, 55–73.
- Eden, C. and Ackermann, F. (1998) Making Strategy: The Journey of Strategic Management, London: Sage Publications.
- EDP - Grupo (2014) Código de Ética em https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/codigoeticafev2014_pt.pdf
- EDP - Grupo (2018) Portal Institucional em <https://www.edp.com/pt-pt>
- EDP - Grupo (2019) Relatório e Contas 2018 em https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/rc_2018_pt_0.pdf
- EDP - Grupo (2019) Relatório de Stakeholders 2018 em https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/relatorio_stakeholders_vp_2019_5.pdf
- EDP - Grupo (2019) Relatório de Sustentabilidade 2018 em https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/relatorio_de_sustentabilidade_2018_pt_0.pdf
- EDP - Grupo (2017) Stakeholder Engagement Procedures em https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/edp_stakeholder_engagement_procedures.pdf
- Fassin, Y. (2008). Imperfections and shortcomings of the stakeholder model's graphical representation. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 879–888.

- Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113–135.
- Fassin, Y. (2010). A dynamic perspective in Freeman's stakeholder model. *Journal of Business Ethics*, 96(July), 39–49.
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421.
- Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift Für Wirtschafts-Und*
- Freeman, R. E. (2010) Strategic Management: A *stakeholder* Approach (2nd Edition). Boston: Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., Phillips, R., Sisodia, R. (2018) Tensions in Stakeholder Theory. *Business and Society*, 1-39
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1–21.
- Grupo Portucel (2014) Relatório de Sustentabilidade 2012-2013 em http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/7dab820ba0ffcb4cff71dda92aa0ef84.pdf
- Hovione (2017) Sustainability Report 2015-2016 em https://www.hovione.com/sites/default/files/assets/files/fy2015_16_sustainability_report.pdf
- Hovione (2018) Código de Ética em https://www.hovione.com/sites/default/files/assets/files/code_of_ethics.pdf
- Hovione (2018) Missão da Hovione em https://www.hovione.com/sites/default/files/assets/files/mission_2015.pdf
- Hovione (2018) Política de Gestão de Recursos Humanos em https://www.hovione.com/sites/default/files/assets/files/hr_policy.pdf
- Hovione (2018) Política de Saúde, Segurança, Ambiente e Energia em <https://www.hovione.com/sites/default/files/assets/files/hsee-policy.pdf>
- Hovione (2019) Portal institucional em <https://www.hovione.com/>

- Hovione (2019) Sustainability Report 2016-2017 em https://www.hovione.com/sites/default/files/assets/files/fy2017_2018_sustainability_report.pdf
- Jones, T. (1995). Instrumental Stakeholders Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404–437.
- Jones, T. M., Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, 24(2), 206–221.
- Kaler, J. (2002). Morality and strategy in stakeholder identification. *Journal of Business Ethics*, 39(1–2), 91–99.
- Kaler, J. (2003). Differentiating Stakeholder Theories. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 71–83.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). *Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us*. *Journal of Management* (Vol. 34).
- LIPOR (2018) Relatório de Sustentabilidade 2017 em https://lipor.pt/bibliotecas/download.php?folder=bibliotecas&f=r_sustentabilidade_lipor2017_pt_6431810255b1f86ab68227.pdf
- LIPOR (2019) Portal Institucional em <https://lipor.pt/pt/>
- LIPOR (2019) Relatório e Contas 2018 em https://lipor.pt/bibliotecas/download.php?folder=bibliotecas&f=relatorio_e_contas_18_pt_7974164815cf160fc084ad.pdf
- LIPOR (2019) Relatório de Sustentabilidade 2018 em https://lipor.pt/bibliotecas/download.php?folder=bibliotecas&f=af_lipor_relatorio_sustentabilidade_18_pt_1_4155579125d1dc4d20ed6d.pdf
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226–252.
- Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437–459.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- NOS (2017) Código de Ética em <http://docs-institucional.nos.pt/Codigo-Etica/>

- NOS (2018) Relatório e Contas 2017 em https://www.nos.pt/institucional/PT/investidores/Documents/Relatorio%20e%20Contas%202017/RC17_PT.pdf
- NOS (2019) Portal Institucional em <https://www.nos.pt/>
- NOS (2019) Relatório e Contas 2018 em https://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/20190405_NOS_RC18_PT_FINAL.pdf
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.
- Raise, S., and R. V. Goedegebuure (2009) Stakeholder Orientation and Financial Performance: Evidence from Indonesia. *Problems and Perspectives in Management* 7 (3): 62–75.
- Rowley, T. I. (1984). Moving Beyond Dyadic Ties : a Network Theory of Stakeholder Influences, 22(4), 887–910.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., (2012) *Research Methods for Business Students* (6th Edition), Essex, Pearson Education.
- SIMAS (2019) Portal Institucional em <http://www.smas-oeiras-amadora.pt/>
- SIMAS (2019) Relatório e Contas 2018 em <http://www.smas-oeiras-amadora.pt/uploaded/Relat%C3%B3rioConta2018.pdf>
- SIMAS (2019) Relatório de Sustentabilidade 2018 em http://www.smas-oeiras-amadora.pt/uploaded/RELATORIO_GRI_2018_FINAL2.pdf
- Starik, M. Essay by Mark Starik. Pp. 89-95 of The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory. *Business & Society* (1), 33: 82-131.
- Sumol+Compal (2018) Relatório Integrado 2017 em https://sumolcompal.pt/sites/storage/files/0426%20RUI_2017L.pdf
- Sumol+Compal (2019) Portal Institucional em <https://sumolcompal.pt/>
- The Navigator Company (2016) Relatório de Sustentabilidade 2014-2015 em http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/6e27db4cab09920dca9b67d91f1ddade.pdf

The Navigator Company (2018) Relatório de Sustentabilidade 2016-2017 em
http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/d5d8dc319ff9681c56b509f266eb8ea0.pdf

The Navigator Company (2019) Portal Institucional em
<http://www.thenavigatorcompany.com/>

The Navigator Company (2019) Relatório e Contas 2018 em
http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/3147f62ac59feade9c4817aff1b14d83.PDF

The Navigator Company (2019) Relatório de Sustentabilidade 2018 em
http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/9f2527a510bccaef83c2917ea154162c.pdf

Yin, R.E., (2003), *Case Study Research. Design and Methods* (3rd Edition) Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.

ANEXOS

Anexo A – Estrutura do Guião de Entrevista

Tabela XIV - Estrutura do Guião de Entrevistas

Objetivos Gerais	Objetivos Específicos	Questões do Guião
OG0) Caracterização	OE0.1 Empresa	01.1. Indique e descreva PF a empresa em que trabalha (setor de atividade; dimensão; número de trabalhadores)
	OE0.2 Entrevistado	0.1.2. Qual é o cargo que ocupa e nesse âmbito que funções desempenha relacionadas com gestão de stakeholders?
OG1) Compreender se as empresas em Portugal utilizam a Teoria dos Stakeholders na sua Estratégia de Gestão	OE1. Compreender se e como é utilizada a Gestão de Stakeholders nas empresas em Portugal.	1.1. Começo por perguntar como definiria o stakeholder e o que entende por Gestão de Stakeholders?
		1.2. A Gestão de Stakeholders é levada a cabo no âmbito da empresa em que trabalha? De que forma?
		1.3. Quem são os stakeholders da sua empresa? (se não houver resposta espontânea, ajudar dando exemplos: Indivíduos ou grupos que afetam a organização; que têm influência nos projetos...)
		1.4. Como são envolvidos os stakeholders nos projetos que levam a cabo?
		1.5. Existe um processo para mapeamento ou priorização de stakeholders? Qual/quais são os critérios? Porque utilizam esses critérios? Quando e como acontece esse processo? E quem é envolvido no mesmo?
		1.6. Que características dão importância a um stakeholder - o que o leva a considerar um dado stakeholder como prioritário? Quem faz essa avaliação e como? Pode dar exemplos, por favor?
		1.7. Pode descrever algum projeto da sua empresa em que tenha sido aplicada gestão de stakeholders? (Perguntas de Ajuda: Que tipo de projeto era; com que objetivo foram envolvidos os stakeholders; que stakeholders foram envolvidos; com que resultados? Considera que trouxe benefícios para a empresa? Quais?
OG2) Perceber se a Gestão de Stakeholders é praticada pelas empresas em Portugal e como.	OE2. Compreender com que objetivos as empresas em Portugal fazem Gestão de Stakeholders	2.2. Qual o objetivo primordial com que desenvolvem Gestão de stakeholders?
	OE 2.1 Quais as razões que levam os gestores de empresas em Portugal a fazer gestão de stakeholders.	2.1. Porque são envolvidos os stakeholders nos projetos que leva a cabo? (se não houver resposta espontânea ajudar): Porque a) Os interesses legítimos dos stakeholders têm valor intrínseco; b) Porque práticas de gestão de stakeholders acarretam resultados positivos para a empresa.
	OE3. Avaliar se a orientação para os stakeholders é percebida pelos gestores de empresas em Portugal como tendo impacto no desempenho da empresa.	2.3. Que resultados tem conseguido nos projetos em que emprega a gestão de stakeholders?
		2.4. Encontra mais-valias / benefícios para a empresa resultantes do envolvimento dos stakeholders nos projetos da empresa? Quais? Pode dar exemplos concretos, por favor?

Anexo B – Árvore de Codificação de Conteúdo

Tabela XV - Codificação de Conteúdo

Categorias	Códigos	Sub-Códigos
A. Caracterização	A1. Empresa	
	A2. Departamento	
B. Conhecimento	B1. Definição de Stakeholders (STK)	
	B2. Definição de Gestão de STK (GS)	
C. Implementação	C1. Fazem GS	
	C2. Quem Faz GS	
	C3. STK Identificados	
	C4. Exemplos GS	
D. Metodologia	D1. Processo Identificação e GS	D1.1. AA1000
		D1.2. ISO 26000
	D2. Critérios Priorização STK	
	D3. Táticas GS	
E. Porquê	E1. Razão	
	E2. Objetivos	
F. Outcomes	F1. Resultados	
	F2. Benefícios	

Anexo C – Lista de Documentação Secundária Analisada

Tabela XVI - Documentação Secundária Analisada (Tipo e Data)

Caso	Documento		Data Acesso
Bondalti	Website Institucional	Bondalti - Negócios	02/05/2019
		Bondalti – Missão e Valores	28/08/2018
		Bondalti – Informação Financeira	
		Inovação – Redes de Conhecimento	
		Sustentabilidade – Os Stakeholders	
	Relatório Integrado 2017		
	Relatório Integrado 2018		
Código de Ética			
Cofidis Portugal	Website Cofidis Portugal	A Cofidis – Conheça a Cofidis	03/05/2019
		A Cofidis – Indicadores Económicos	
	Website Groupe Cofidis Participations	The Group – Our Business	03/05/2019
		Our CSR Strategy	
Activity Report Groupe Cofidis Participations 2017			
Corticeira Amorim SGPS, S.A.	Website Institucional	Sustentabilidade – Gestão de Sustentabilidade	19/04/2019
		Sustentabilidade – Sistema de Gestão Integrado	28/08/2019
	Relatório e Contas 2018		
	Relatório de Sustentabilidade 2014/2015		
	Relatório de Sustentabilidade 2016/2017		
	Relatório de Sustentabilidade 2018		
EDP (Grupo)	Website Institucional	A EDP – Ética na EDP	04/05/2019
		Princípios e Políticas – Política de Relacionamento com Stakeholders	05/05/2019
		Sustentabilidade – Stakeholders – Abordagem de Gestão	
		Sustentabilidade – Stakeholders – Quem são	
	Stakeholder Engagement Procedures		
	Código de Ética		
	Relatório e Contas 2018		
	Relatório de Sustentabilidade 2018		
	Relatório de Stakeholders 2018		
	Hovione	Website Institucional	Grupo Hovione – Quem Somos
Grupo Hovione – Missão e Visão			
Grupo Hovione – Políticas			
Sustainability Report 2015-2016			
Sustainability Report 2017-2018			
Código de Ética			
Política de Recursos Humanos			
Política de Saúde, Segurança, Ambiente e Energia			
Missão da Hovione			
LIPOR	Website Institucional	A LIPOR	19/05/2019
		Norma AA1000 APS	20/05/2019
		Princípios da Norma AA1000	
		Identificação de Partes Interessadas	
		Materialidade	
		Perguntas Frequentes – Partes Interessadas	
	Relatório e Contas 2018		
	Relatório de Sustentabilidade 2017		
Relatório de Sustentabilidade 2018			
The Navigator Company	Website Institucional	Institucional – Perfil da Companhia	27/05/2019
		Sustentabilidade – Responsabilidade Social	
	Relatório e Contas 2018		
	Relatório de Sustentabilidade 2012/2013		
	Relatório de Sustentabilidade 2014/2015		
	Relatório de Sustentabilidade 2016/2017		
	Relatório de Sustentabilidade 2018		
NOS	Website Institucional	A NOS – Investidores - Resultados	29/05/2019
		Sustentabilidade - Ética	
	Código de Ética		
	Relatório e Contas 2017		
Relatório e Contas 2018			
SIMAS	Website Institucional	Quem somos – Natureza, Missão, Visão, Atribuições e Notas Históricas	11/06/2019
		Relatório e Contas 2018	
	Relatório de sustentabilidade 2018		
Sumol+Compal	Website Institucional	Sumol+Compal – Breve Perfil	30/05/2019
		Sustentabilidade – Código de Conduta Sumol+Compal	28/08/2019
	Relatório Integrado S+C 2017		

Anexo D – Lista de Documentação Externa Analisada

Tabela XVII - Documentação Externa Analisada

Entidade	Tipo de Documento	Título
The International Organization for Standardization (ISO)	Norma Orientadora	ISO26000:2010 – Guidance on Social Responsibility
	Norma Orientadora	ISO31000:2012 – Gestão de Risco – Princípios e Linhas Orientadoras (Versão portuguesa homologada)
	Norma Certificadora	ISO14001:2015 – Sistemas de Gestão Ambiental – Requisitos e Linhas de Orientação para a sua utilização (Versão portuguesa homologada)
	Norma Certificadora	ISO9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos (Versão portuguesa homologada)
AccountAbility	Norma Orientadora	AA1000 APS – Accountability Principles Standards 2008
	Norma Orientadora	AA1000 APS – Accountability Principles Standards 2018 (atualização da V.2008)
	Norma Orientadora	AA1000 SES – Stakeholder Engagement Standard 2015
Global Reporting Initiative	Norma Orientadora	GRI – Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2018
Instituto Português da Qualidade	Norma Orientadora	NP4469 -1 – Sistema de Gestão de Responsabilidade Social
União Europeia	Diretiva	Diretiva 2014/95/UE
República Portuguesa	Decreto de Lei	Decreto-Lei 89/2017

Anexo E – Tabela de Apresentação de Resultados.

Tabela XVIII - Tabela de Apresentação de Resultados

Perguntas de Investigação	Modelo	Proposições	Codificação	Citações
PI1) As empresas em Portugal utilizam a Teoria dos Stakeholders na definição da sua estratégia de Gestão?		P1) As empresas em Portugal aplicam os princípios da Teoria de Stakeholders como ferramenta estratégica de Gestão.	B1. Definição de Stakeholders (STK)	<p><i>“Um Stakeholder é uma parte interessada. É alguém que pode beneficiar ou prejudicar uma iniciativa, um projeto, uma operação.” – E2</i></p> <p><i>“Stakeholders, no fundo, é qualquer entidade ou pessoa do qual nós dependemos para o sucesso do nosso negócio ou que nós influenciados através da nossa atividade.” – E4</i></p> <p><i>“Um stakeholder, uma parte interessada, é alguém, um grupo, de quem dependemos e que também depende de nós” – E6</i></p>
			B2. Definição de Gestão de STK (GS)	<p><i>“O contacto constante com o parceiro e perceber qual é a sua relevância na empresa e o seu papel na empresa.” – E1</i></p> <p><i>“Gerir stakeholders, para mim, é isto, é trazê-los para o ecossistema da companhia conferindo-lhes um estatuto que obriga a uma grande lealdade.” – E9</i></p> <p><i>“Uma empresa sem stakeholders não é uma empresa.” – E1</i></p>
			C1. Fazem GS	<p><i>“É, uma ferramenta que é muito utilizada pela [Empresa] até porque nós fazemos gestão de stakeholders já há muitos anos e todas as organizações o fazem de uma forma mais consciente ou inconsciente.” – E2</i></p> <p><i>“Pelo menos a companhia está a dar passos no sentido de promover esse relacionamento cada vez mais em termos de cooperação com os Stakeholders.” – E7</i></p>
			C2. Quem Faz GS	<p><i>“Eu estou como técnica superior de inovação e sustentabilidade. A Inovação e Sustentabilidade está integrada na área de estratégia e planeamento e controlo de gestão. É uma área bastante grande, sendo que o departamento em si é o de planeamento inovação e sustentabilidade. Que tem estas vertentes bastante complementares entre si.” – E1</i></p> <p><i>“Dentro das minhas funções, na parte de stakeholder a responsabilidade é na área dos impactos, das metodologias de impactos socioambientais. Das metodologias e muitas vezes das políticas. A parte da operação e outra parte das políticas está na Direção de Relações Institucionais e Stakeholders. Nós trabalhamos de forma coordenada.” – E4</i></p>
			C3. Stakeholders Identificados	<p><i>“Os grandes grupos, como, por exemplo, colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros do sistema científico e tecnológico, organismos do Estado, acionista...” – E1</i></p> <p><i>“Clientes, Colaboradores, Entidades Oficiais & Governamentais, Fornecedores, Media, ONG & Comunidade, Parceiros & Sociedade Civil, Acionistas & Investidores.” – E3</i></p> <p><i>“Os principais grupos de stakeholders da organização que estão devidamente identificados, como seja os clientes, ONGs, fornecedores, meio académico, fornecedores, um grupo variado de stakeholders locais, a estrutura universitária, com o meio académico, estruturas nacionais de educação, o regulador...” – E7</i></p>

Perguntas de Investigação	Modelo	Proposições	Codificação	Citações
			C4. Exemplos GS	<p>“Auscultamos os stakeholders para saber quais são as suas expectativas, as suas preocupações, perceber quais são os temas ou áreas que acham importantes.” – E1</p> <p>“Desenvolvemos um programa com universidades portuguesas, apoiámos o desenvolvimento de cursos universitários que nos interessavam, porque não conseguíamos encontrar no mercado pessoas com formação específica” – E5</p>
			D1. Processo de Identificação e GS	<p>“São tidos em considerações os critérios sugeridos pela norma NP 4469-1 e AA10000 SES. Parte-se dos resultados dos trabalhos anteriormente desenvolvidos e são tidos em considerações os trabalhos desenvolvidos pelas diversas áreas de negócio em alinhamento com a AA 10000 SES, mediante os critérios usados e classificação atribuída de influência, dependência e responsabilidades.” – E3</p> <p>“Quando eu peguei neste tema e, portanto, eu estou em funções há cerca de um ano e meio, nós tínhamos um mapeamento de stakeholders em grupos e subgrupos que foi feito, também com base em análise de benchmarking em comparação com relatórios claros e fontes de informação de organizações sectoriais de interesse e da própria concorrência.” – E8</p>
			D2. Critérios Priorização STK	<p>“Implementamos uma norma de inclusão de stakeholders, em que nós avaliamos a inclusão, a relevância e o impacto que o stakeholder tem em nós, e nós temos no stakeholder.” – E1</p> <p>“Toda a nossa [operação] é certificada de acordo com os sistemas internacionais mais exigentes, que por sua vez também têm a gestão de stakeholders na sua análise, no seu normativo. E reportamos de acordo com o Global Reporting Initiative, já pelos GRI Standards, o normativo mais recente”. – E7</p> <p>“Nós usamos dois critérios, que é a dependência e a influência. De que forma podemos influenciar ou ser influenciados e quanto estamos dependentes ou não de determinado stakeholder. Portanto essa conjugação desses dois critérios, com a visão da gestão de topo permitiu-nos posicionar numa matriz os diferentes grupos e subgrupos e a partir daí fazer leituras daqueles que temos que ter uma relação de maior proximidade – que estariam no quadrante superior – aqueles que temos que ter uma relação próxima com confiança também mas manter uma relação de acompanhamento e aqueles que efetivamente existem, são importantes mas não há relação.” – E8</p>
			D3. Táticas GS	<p>“A [empresa] promove o envolvimento e a auscultação de stakeholders, visando a identificação das principais temáticas de sustentabilidade a serem consideradas como prioridades futuras, bem como a conceção de uma estratégia de envolvimento com os mesmos.” – E3</p> <p>“A primeira coisa que fizemos foi encomendar um estudo sociológico a uma universidade para identificar quais eram os grupos de stakeholders e quais eram os issues dos stakeholders. Não somos nós que sabemos isso. A primeira coisa é radiografar. Mapear issues. Segunda coisa, ir apresentar o projeto às pessoas. Informar.” – E4</p> <p>“Desenvolvemos um programa com universidades portuguesas, em que, no fundo, apoiámos o desenvolvimento de cursos universitários que nos interessavam, porque não conseguíamos encontrar no mercado português pessoas com formação que nós queríamos.” – E5</p>

Perguntas de Investigação	Modelo	Proposições	Codificação	Citações
PI2) A Gestão de Stakeholders é praticada pelas empresas em Portugal? E como?	M1) Perspetiva Normativa da Teoria dos Stakeholders X Perspetiva Instrumental da Teoria dos Stakeholders (Donaldson e Preston, 1995)	P2) Os gestores das empresas em Portugal aplicam a Teoria de Stakeholders porque os stakeholders têm interesses legítimos nos objetivos de desempenho da empresa, que devem ser tomados em linha de conta na definição estratégica da empresa. Seguem, assim, uma perspetiva normativa (Donaldson e Preston, 1995) e um modelo de compromisso intrínseco (Berman <i>et al.</i> , 1999) na aplicação da teoria de stakeholders como ferramenta estratégica de gestão. P3) Os gestores das empresas em Portugal aplicam a Teoria de Stakeholders porque a prática da Gestão de Stakeholders tem impacto positivo percebido pelos gestores no desempenho da empresa. Seguem, assim, uma perspetiva instrumental (Donaldson e Preston, 1995) e optam por um modelo de gestão estratégica de stakeholders em que a Gestão de Stakeholders tem um efeito direto no desempenho da organização (Berman <i>et al.</i> , 1999), ou que, por outro lado, modera a relação entre a estratégia da empresa e o seu desempenho (Berman <i>et al.</i> , 1999).	E1. Razão	<i>“Todos os normativos, quer sejam de Gestão Ambiental, de Gestão da Sustentabilidade, têm sofrido grande desenvolvimento na componente de comunicação e de Gestão de Stakeholders. Nós estamos a evoluir nesse sentido com base naquilo que, por um lado, a sociedade exige e, por outro, lado as normas também”</i> – E7 <i>“Assegurar, de uma forma continuada, as necessidades e expectativas das partes interessadas, aumentando progressivamente a satisfação e confiança na Organização.”</i> – E6
			E2. Objetivos	<i>“A Sustentabilidade é uma gestão para a melhoria do desempenho e para a melhoria da competitividade e para que empresa exista daqui a cinco anos, daqui a cem anos.”</i> - E1 <i>“Mas também ao nível estratégico, nós procuramos antecipar ao nível dos vários atores que condicionam o nosso ecossistema.”</i> – E2 <i>“Mapeamento contribui para o levantamento de oportunidades de negócio, de riscos relacionados a determinados stakeholders, qual o posicionamento a ser adotado perante risco e de que forma se deve lidar com cada uma das partes interessada para que estas se tornem um parceiro.”</i> – E10
	M2) Modelo de Gestão Estratégica de Stakeholders X Modelo de Compromisso Intrínseco para com Stakeholders (Berman <i>et al.</i> , 1999)	P4. Os gestores das empresas em Portugal aplicam a Teoria de Stakeholders porque empresa e stakeholders têm interesses partilhados, e interconectam-se numa rede de benefícios mútuos. Seguem, assim, uma perspetiva instrumental de criação de valor mútuo (Freeman, 2018).	F1. Resultados	<i>“Ou seja, os resultados que há da Gestão dos Stakeholders... Não diria que são tangíveis porque é mais de reconhecimento. Reputação. Reputação leva à conquista do mercado, novos clientes melhor desempenho económico. Portanto não diria que seja direto, mas acho que também tem um impacto tangível no final do processo todo.”</i> – E1 <i>“Seria impossível ter o desenvolvimento, todo o crescimento que esta organização teve sem haver um diálogo com os seus stakeholders.”</i> – E7
			F2. Benefícios	<i>“Só através deste relacionamento profícuo e do envolvimento com todas as Partes Interessadas é possível ter um conhecimento dos problemas existentes, prestar, cada vez mais, um serviço de excelência. Eu acho que é bilateral.”</i> – E6 <i>“E eu diria que se nós formos ao encontro das necessidades dos nossos stakeholders seja por via da estratégia de sustentabilidade seja por projetos específicos relacionais ou programas estamos de alguma forma criar valor, estamos a satisfazer necessidades, estamos a corresponder às expectativas desses stakeholders e, portanto, isso é sucesso para o negócio e é criar valor para o negócio.”</i> – E8 <i>“Em tudo o que é inovação conceptual, os benefícios são que sem o envolvimento dos stakeholders nos projetos, nós levaríamos muito mais tempo, gastando muito mais dinheiro. Com stakeholders muito bem engrenados e envolvidos somos duas vezes mais rápidos.”</i> – E9